



MAESTRÍA EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

Aplicación Móvil “SOS CAR”

PRESENTADO POR:

Diana Alejandra Barreto Briceño

Elena María Del Pilar Tabja Majluf

Eliseo Oswaldo Chihuala Bustamante

Gerson Rodrigo Sanchez Yufra

**PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE
MAESTRO EN MARKETING Y GESTIÓN COMERCIAL**

ASESOR:

Eduardo Solís

LIMA – PERÚ

2020

Dedicatoria

A Dios, ante todo; a mis padres quienes, a la distancia, nunca dejaron de alentarme; a mi esposo Fernando, gracias por tu amor, paciencia e impronta a los estudios; a mi hijo Mathias, mi fuerza y motivación; a mis hermanos y a mi amiga Milexis, por sus consejos y por creer en mí. A mi Venezuela querida ¡Gracias!

Diana Alejandra Barreto Briceño

*A Andrea y Antonio, quienes me acompañaron siempre en esta aventura...
A mi padre, quien con su cariñoso silencio me dijo siempre que confiaba en mí...
Y a todas aquellas personas que tocaron mi vida. Las buenas y las malas. Sin lo que ellas me enseñaron, yo no sería quien ahora soy.*

Elena María Del Pilar Tabja Majluf

A Dios y a mis padres, por ser la fortaleza y motivo para cada paso que doy en la vida y guiarme a ser la persona que soy ahora

Eliseo Oswaldo Chihuahua Bustamante

A Dios, por haberme dado la oportunidad de vivir y por estar conmigo en cada paso que doy en mi vida personal y profesional.

A mis padres, hermanos y amigos, por su incondicional y gran apoyo en mi formación como persona.

Gerson Rodrigo Sanchez Yufra

Resumen Ejecutivo

SOS CAR es una aplicación móvil que busca cubrir la demanda de servicios de auxilio mecánico para aquellos conductores que no cuentan con una póliza de seguro a la cual recurrir en caso de sufrir una avería mecánica ligera. Esta aplicación conectará al conductor con el taller de mecánica más cercano al lugar de la incidencia, ofreciéndole una atención rápida y segura.

En el Perú, sólo uno de cada cinco automóviles cuenta con un seguro vehicular, según APESEG. El Perú, que tiene una población de 31 millones de habitantes, cuenta con un parque automotor de 2'700,000 vehículos (Asociación Automotriz del Perú, 2019). De los más de 2 millones de autos que circulan en el país, sólo el 20% cuenta con una póliza de seguro vehicular que proteja al conductor contra accidentes o lo atienda en caso de averías mecánicas ligeras (División de Seguros Vehiculares de Pacífico Seguros, octubre 2019).

En el 2019, se vendieron 170,000 vehículos nuevos, de los cuales sólo el 60% se adquirió al contado (Edwin Derteano, presidente AAP, marzo 2020). La obligatoriedad de adquirir un seguro vehicular al comprar un automóvil, sólo se hace efectiva cuando la compra se realiza a través de cualquier tipo de crédito bancario. Y lo más probable es que luego de cancelarse el crédito, no se renueve la póliza vehicular. El Perú es el segundo país en Latinoamérica con menos cultura en adquisición de seguros de cualquier índole (Comparabien, diciembre 2018).

Lima alberga el 65% del parque automotor de todo el país y el 85% de la totalidad de vehículos, son vehículos livianos. Entiéndase por livianos automóviles, SW, camionetas, pick up, furgonetas, SUV y todoterrenos. La antigüedad aproximada del parque automotor en el país, es de quince años (Asociación automotriz del Perú, agosto 2019).

Mediante el aplicativo SOS CAR se intenta cubrir un vacío detectado en las investigaciones, donde se encuentra que el 80% de los conductores no cuentan con un seguro vehicular y se encuentran en serios problemas cuando tienen una avería mecánica ligera sin tener a quien recurrir para pedir auxilio mecánico en ese momento. ¿A quién no se le ha pinchado una llanta en el momento menos oportuno? ¿Quién no ha dejado las llaves dentro del automóvil en un momento de distracción? ¿Alguna vez no se les olvidó apagar las luces del auto y se les descargó la batería? ¿O quizás necesitaron una grúa para remolcar su vehículo porque el motor no quiso encender más? ¿Recuerdan cómo se sintieron en esos momentos, sobre todo si no tenían a quién llamar para que los socorriera porque no contaban con un seguro y ningún familiar podría acudir en su ayuda? SOS CAR se crea para atender esos momentos de “dolor” que tienen todos aquellos conductores que no cuentan con un seguro vehicular y sufren una avería mecánica ligera.

SOS CAR no es igual a un seguro porque no cobra membresía. La propuesta de valor, consiste en que es el único aplicativo móvil que, gracias a su sistema de geolocalización en tiempo real, contacta al conductor de forma inmediata con el taller de mecánica más cercano en caso de necesitar auxilio mecánico y sólo pagará las veces que utilice el servicio.

Con la aparición de la Covid-19, la economía de muchas familias se ha visto afectada. Es por eso que muchos servicios podrían no ser renovados en el 2021, dentro de los que se pudieran encontrar los seguros vehiculares. Esto sería, sin duda, una oportunidad para SOS CAR que se presentaría como una excelente alternativa de auxilio mecánico.

Se encuentra en SOS CAR una oportunidad de negocio interesante porque se hará una inversión inicial de S/ 239,956 que será recuperado a mediados del tercer año.

Tabla de Contenidos

Capítulo 1	Descripción de la Idea y Modelo de Negocio	1
1.1.	Objetivo General	1
1.2.	Descripción de la Idea de Negocio	1
1.3.	Antecedentes	8
Capítulo 2	Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno	19
2.1.	Entorno Externo	19
2.1.1.	Factores políticos (P)	19
2.1.2.	Factores económicos y financieros (E)	21
2.1.3.	Factores sociales, culturales, y demográficas (S)	28
2.1.4.	Factores tecnológicos y científicos (T)	31
2.1.5.	Factores ecológicos y ambientales (E)	33
2.1.6.	Factores legales (L)	34
Capítulo 3	Plan Estratégico de la Empresa	37
3.1.	Misión	37
3.2.	Visión	37
3.3.	Valores	37
3.4.	Objetivo general y estratégicos	38
3.4.1.	Objetivo General	38
3.4.2.	Objetivos estratégicos	38

3.5.	Análisis FODA	38
3.6.	Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas	41
3.6.1.	Poder de negociación de proveedores	42
3.6.2.	Poder de negociación de compradores	43
3.6.3.	Rivalidad de competidores	44
3.6.4.	Amenazas de entrantes	45
3.6.5.	Amenazas de sustitutos	46
3.7.	Ventaja competitiva	48
Capítulo 4	Análisis de Mercado	49
4.1.	Tamaño de mercado	49
4.2.	Segmentación de mercado y mercado meta	54
4.3.	Participación de mercado proyectada	55
4.4.	Estacionalidad	59
4.5.	Competencia local y mundial	59
Capítulo 5	Enfoque en el Consumidor	61
5.1.	Investigación del Consumidor/ Insight	61
5.1.1.	Investigación del mercado	61
5.1.2.	Insight	68
5.2.	Proceso de decisión de compra del consumidor	70
5.2.1.	Fase 1: Reconocimiento de la necesidad	70

5.2.2.	Fase 2 Búsqueda de la información	70
5.2.3.	Fase 3: Evaluación de alternativas	71
5.2.4.	Fase 4: La compra	71
5.2.5.	Fase 5: Evaluación de la post-compra	72
5.3.	Posicionamiento de la Marca	72
5.4.	Neurociencia aplicada al Marketing	73
5.4.1.	Cerebro límbico	74
5.4.2.	Cerebro córtex	74
5.4.3.	Cerebro reptil	75
5.5.	Propuesta de Valor	76
5.6.	Plan Integrado de Marketing	77
Capítulo 6	Estrategia Comercial	78
6.1.	Mezcla de Marketing	78
6.1.1.	Estrategia de producto y marca	78
6.1.2.	Estrategia de precio: valor en el mercado	83
6.1.3.	Estrategia de distribución y canales	85
6.1.4.	Estrategia de comunicación integral	86
6.2.	Estrategia de Branding	89
6.2.1.	Concepto	90
6.2.2.	Colores	90

6.2.3.	Fuente	91
6.2.4.	Tono de voz	92
6.2.5.	Versatilidad	92
6.3.	Customer Centric	93
6.4.	Planificación de Ventas	94
6.5.	Estrategia de Endomarketing	98
6.5.1.	Motivación	99
6.5.2.	Comunicación	99
6.5.3.	Capacitación de los colaboradores	99
6.5.4.	Satisfacción en el área de trabajo	99
6.5.5.	Involucramiento	99
6.5.6.	Integración	99
6.6.	Responsabilidad Social Corporativa	100
6.6.1.	Objetivo General	101
6.6.2.	Objetivos Específicos	101
Capítulo 7	Plan de Operaciones y Recursos Humanos	102
7.1.	Tecnología requerida	102
7.2.	Know-how	104
7.3.	Aspectos Logísticos	105
7.4.	Estructura organizacional	112

7.5.	Roles y funciones	113
Capítulo 8	Indicadores de Gestión	116
8.1.	Métricas del Marketing	116
8.2.	Análisis de sensibilidad	119
8.3.	Flujo de financiamiento	122
8.4.	Flujo de caja	123
8.5.	Evaluación económico y financiera	125
	Conclusiones y Recomendaciones	127
	Bibliografía	129
	Índice de Figuras	134
	Índice de Tablas	136
	Anexos	138
	Anexo 1: Formularios de Investigación Cuantitativa	138
	Anexo 2: Resultados De Investigación Cuantitativa	140
	Anexo 3: Relación de talleres mecánicos	143
	Anexo 4: Branding de SOS CAR	146

Capítulo 1

Descripción de la Idea y Modelo de Negocio

1.1. Objetivo General

El objetivo general de este proyecto es crear un modelo de negocio rentable, al introducir al mercado una aplicación móvil de asistencia de mecánica ligera en el año 2021, que permita aliviar la frustración del conductor de vehículos livianos en caso de presentarse una avería mecánica.

Este servicio se dará mediante el contacto con talleres formales asociados, que se encuentren cerca de la zona de incidencia brindando el auxilio mecánico de una forma rápida y segura, dentro de Lima Metropolitana y el Callao y sólo se cobrará por el servicio realizado.

La idea del negocio está basada en la poca cultura que hay en el país, de contratar seguros vehiculares, entre muchos motivos, por creer que se paga una elevada suma de dinero por un servicio que probablemente no se usará.

1.2. Descripción de la Idea de Negocio

Este proyecto busca aliviar la frustración de los conductores que no cuentan con un seguro vehicular, cuando sufren una avería mecánica inesperada, como la descarga de batería, el pinchado de llantas, el olvido de las llaves dentro del vehículo o la necesidad de un servicio de grúas. El servicio está dirigido a conductores que manejan vehículos livianos (SW, automóviles, camionetas, pick up, furgonetas, SUV y todoterrenos).

A través de una aplicación móvil, con un sistema de geolocalización en tiempo real, contactaremos al conductor con el taller de mecánica más cercano al lugar de la incidencia, llevando el auxilio lo más rápido y seguro posible. El área de atención del servicio comprenderá todo el territorio de Lima Metropolitana y el Callao. Es importante resaltar que,

según información otorgada por Adrian Revilla, Gerente de la Asociación Automotriz del Perú, la cantidad de talleres de mecánica formales en Lima Metropolitana y Callao, asciende aproximadamente a 32,000.

El parque automotor del Perú alberga 2.7 millones de autos de los cuales el 65% son vehículos livianos, que se concentran en Lima Metropolitana y Callao. El número de incidencias por mecánica ligera, según las atenciones de las compañías de seguro oscila entre 3,000 mensual según Rímac, 2,577 según Pacífico seguros y 3,376 según Mapfre. Solo uno de cada cinco vehículos cuenta con seguro vehicular según la Asociación Peruana de Empresas de Seguros (APESEG). Lo que se traduce a que un 80% de vehículos no cuenta con un seguro que los asista en caso de sufrir alguna avería mecánica. Es importante señalar que la antigüedad promedio de nuestro parque automotor es de alrededor de quince años, lo que contribuye a que muchos automóviles sufran averías mecánicas ligeras.

El 49.4% de los habitantes de Lima indican que el congestionamiento vehicular es uno de los principales problemas de la capital y que está afectando la calidad de vida de sus habitantes según una encuesta del observatorio de “Lima Cómo Vamos”, estas son algunas de las circunstancias con la que se enfrentan los conductores diariamente, exponiéndose al estrés de la misma y la creciente ola de delincuencia, según la Policía Nacional del Perú en lo que fue del año 2018 hasta el mes de abril, solo en Lima Metropolitana se reportaron 1,465 asaltos. En estas circunstancias, con un tráfico caótico, pistas en muy mal estado y un alto nivel de inseguridad ciudadana, sufrir una avería mecánica y no tener a quien recurrir para asistencia de auxilio mecánico, resulta ser una situación incómoda y de mucho riesgo.

El sector económico donde se ubica este proyecto, es en el de “Servicios y Tecnología”. El nombre del proyecto está inspirado en la sigla S.O.S, que mundialmente significa “llamado de auxilio”. Es justamente una necesidad de auxilio inmediato la que el

público objetivo experimenta en un momento de avería mecánica inesperada y la que lo sumerge en un estado de estrés al no tener a quién recurrir en busca de ayuda.

Al hablar de la competencia de SOS CAR en el mercado, debemos tomar en cuenta la competencia directa e indirecta que tienen dos formas distintas de operar. Entendemos por competencia indirecta, a todas las compañías de seguros que ofrecen en su póliza de seguro vehicular, el beneficio de poder contar con asistencia de mecánica ligera en caso de avería, sin tener que pagar un costo adicional por ese servicio. Las compañías aseguradoras más reconocidas del mercado son Rímac, Pacífico, La Positiva y Mapfre. Éstas incluyen en determinadas pólizas, según el precio, el servicio de atención de averías mecánicas. Otra competencia indirecta de SOS CAR es el Touring Automóvil club del Perú, que por muchos años fue la opción más importante de asistencia de averías mecánicas. Ellos ofrecen, mediante una membresía y el pago de una tarifa trimestral, el beneficio de atención de averías mecánicas sin necesidad de estar amarrados a un contrato de seguro vehicular. Otra alternativa de competencia indirecta es el servicio de asistencia mecánica que ofrece Rutas de Lima y que está sujeta al pago del peaje en la Panamericana Sur y Panamericana Norte.

En Lima Metropolitana y Callao, no existe una alternativa igual a la que propone SOS CAR, que ofrece el servicio de atención de auxilio mecánico, sin la necesidad de contar con una membresía o pago de tarifa mensual. Sólo se cobrará el servicio que se haga efectivo. Por lo tanto, no existe aún competencia directa para este servicio, al ser el primer aplicativo móvil con estas características, como veremos más adelante en el capítulo de las Fuerzas de Porter.

Se encuentra viable este modelo de negocio teniendo en cuenta que, en el país, casi el 80% de automóviles no están asegurados y el parque automotor crece a un ritmo de 4.4% anual. La cantidad de incidencias de averías mecánicas, según información recibida de las

compañías de seguros en base a sus atenciones, llegan a casi 10,000 mensuales. Este número corresponde solamente al 20% de automóviles asegurados. Lo que refuerza nuestra idea de negocio, teniendo en cuenta que el 80% de automóviles sin seguro, puede recurrir a SOS CAR ante una incidencia de este tipo.

Para reforzar la viabilidad del negocio, se hizo un estudio de mercado. Los resultados, fueron favorables al proyecto. En el estudio cuantitativo, el 87% de los encuestados, respondió que sí usaría un aplicativo móvil con las características y tarifas que ofrece SOS CAR, como se verá a detalle, más adelante, en el capítulo de Análisis del Mercado. En cuanto al estudio cualitativo, los encuestados se mostraron algo inseguros por el futuro debido a la aparición del Covid-19, y afirmaron que sienten cierta ansiedad. Las palabras “contagio”, “seguridad” y “tecnología” fueron pronunciadas reiteradamente por los asistentes al focus quienes manifestaron su preferencia por transportarse en auto propio y no utilizar el transporte público. También manifestaron que sus ingresos mensuales se habían reducido por lo que tendrán que recortar algunos gastos. Es posible que muchos propietarios de automóviles, no renueven sus pólizas de seguro por tener otros gastos prioritarios.

El mercado potencial son todos los conductores entre los 25 a 55 años de edad, que posean cualquier tipo de vehículo liviano, que transiten dentro de Lima Metropolitana y Callao y que además no cuenten con ningún tipo de seguro vehicular. Según los estilos de vida del estudio de Arellano Marketing, nos estaríamos dirigiendo a los modernos y los progresistas.

La ventaja diferencial es aliviar la frustración de las personas que conducen un vehículo liviano y que no cuentan con un seguro al momento de sufrir una avería mecánica ligera. SOS CAR es la alternativa que facilita el contacto con los talleres de mecánica más cercanos, de forma rápida y segura, mediante una aplicación móvil con una interfaz de

geolocalización. SOS CAR no cobra membresía ni suscripción por afiliarse. Solo se hará el pago por cada servicio realizado y atendido en el menor tiempo posible. El servicio de SOS CAR se puede solicitar desde cualquier dispositivo móvil que cuente con acceso a internet dentro de Lima Metropolitana y Callao.

Ya definida la idea de negocio, se trabajó la herramienta del Business Model Canvas que contiene nueve módulos. El fin de utilizar esta herramienta es contar con un lenguaje común para explicar, visualizar, evaluar y modificar modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010). Por este motivo, es importante resaltar que esta evaluación brindará la posibilidad de establecer las bases sobre las cuales el presente proyecto creará y ofrecerá valor.

En la tabla 1 se muestra la herramienta Bussines Canvas para este negocio, enfocado en los usuarios, mientras que en la tabla 2 se refleja el mismo Bussines Canvas enfocado en los socios. Seguidamente, se muestran ambos modelos con su respectiva información.

Tabla 1

Business model canvas de SOS CAR/usuarios.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación de Clientes	Segmentos de Clientes
<ul style="list-style-type: none">- Proveedores para la creación de la APP.- Google maps.- GPS.	<ul style="list-style-type: none">- Diseño y mantenimiento. continuo de la app, web y redes sociales.- Monitoreo de los socios estratégicos.- Monitoreo de satisfacción del cliente.- Utilizar estrategias de CRM.	Aliviar el nivel de frustración del conductor en un momento de estrés, causada por una avería mecánica ligera y pagando solo por el servicio realizado un precio justo”.	<ul style="list-style-type: none">- Retroalimentación en redes sociales y APP.- Oportuna atención venta. y post venta.- Promociones.- Activaciones (BTL).- Oficina de atención.	Personas modernas y progresistas entre 25 a 55 años que conduzcan un vehículo liviano dentro de Lima Metropolitana y no cuenten con un seguro vehicular.
	Recursos Claves		Canales	
	<ul style="list-style-type: none">- Recursos humanos- Aplicación móvil- Redes sociales y web site- Publicidad- Local		<ul style="list-style-type: none">- APP.- Redes sociales.- Plataformas web.	
Estructura de Costos		Fuentes de Ingreso		
<ul style="list-style-type: none">- Desarrollo e implementación de una APP.- Planilla de RRHH.- Gastos de marketing.- Comisión de pago a los talleres mecánicos.- Impuesto a las ventas.- Inmuebles de la instalación en atención al cliente.		<ul style="list-style-type: none">- Comisión por transacción a través de la app. (pagos online).		

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Tabla 2

Business model canvas de SOS CAR/socios.

Socios Claves	Actividades Claves	Propuesta de Valor	Relación de Clientes	Segmentos de Clientes
Talleres mecánicos Proveedores del servicio de grúa.	Capacitación de habilidades blandas. Control de calidad del servicio. Fidelización de los socios.	“Brindarles oportunidades de promocionarse y de maximizar sus ingresos”.	Acuerdos comerciales. Retroalimentación activa. Reconocimiento hacia a los talleres. Calificación por prestación de servicio.	Talleres mecánicos formales que cuenten como mínimo 1 año de funcionamiento que deseen generar un dinero extra y que estén al día con las transacciones digitales a través de una app o web y cuenten con una motocicleta o bicicleta.
	Recursos Claves		Canales	
	Correo Corporativo. Personal administrativo. Oficina de atención.		Redes sociales. Plataformas web. Reuniones. Llamadas corporativas.	
Estructura de Costos			Fuentes de Ingreso	
– Comisión de pago a los talleres mecánicos. – Gastos de marketing. – Gastos en personal administrativo. – Gastos de endomarketing.			Monetización por cada prestación de servicio atendido.	

Fuente: Elaboración propia del grupo.

1.3. Antecedentes

En los últimos años, aparecieron nuevas tecnologías que transformaron la vida de las personas. Entre el 2008 y el 2020, han surgido aplicaciones de todo tipo destinadas a facilitarle la vida a las personas sustancialmente.

Hoy en día, se aprecia una generación de consumidores cada día más exigente en cuanto a minimizar el esfuerzo, la rapidez y obtener mayores beneficios de las transformaciones producidas por la revolución tecnológica de carácter digital, lo que está influyendo mucho en la decisión o adquisición de servicios que generen una relación a largo plazo con las marcas.

El mundo automotriz no se queda atrás en este aspecto. Los nuevos usuarios de vehículos exigen cada vez más confort y nuevos beneficios en ellos que las empresas automotrices han ido incorporando en sus nuevos modelos. De la misma manera, el sector de desarrollo de aplicaciones para sistemas operativos como Android e IOS, ha ido creciendo cada día más. Las aplicaciones para facilitarle la vida al conductor, han ido aumentando de forma sustancial. Desde planificar tu viaje optimizando el tiempo y la información del tráfico hasta localizar gasolineras cercanas y económicas, son opciones que están al alcance de todos a través de un smartphone.

Mejorar la experiencia de los conductores es un objetivo que persiguen los fabricantes de vehículos como muchas otras empresas y negocios relacionadas con ese sector. Por eso, las posibilidades del mercado están en todas aquellas cosas que puedan hacer que el conductor se sienta más cómodo, confiado y seguro en su trayecto. Para entender bien las posibilidades de éxito de SOS.CAR, se debe entender primero la situación en que se encuentra la ciudad en los siguientes aspectos.

Es un hecho que las pistas de la capital, se encuentran bastante deterioradas. El 70% de las vías tienen algún tipo de problema de infraestructura y se encuentran en muy mal estado, afirma el especialista en transporte urbano y presidente de la ONG Luz Ámbar, Luis Quispe Candia, para el diario el Correo. Afirma que es en seis distritos de Lima donde el problema es más grave y las autoridades no ofrecen una solución, en parte porque los municipios no cuentan con presupuesto para la rehabilitación. Los distritos más afectados son La Victoria, Breña, Surquillo, Rímac, Independencia y Villa María del Triunfo. Esa situación de las pistas, daña las llantas de los vehículos, retrasa su traslado y además genera congestión vehicular. De acuerdo a la Asociación de Víctimas de Accidentes de Tránsito (Aviactran) existen entre ocho y diez baches y huecos, de diversos tamaños y profundidad, en cada kilómetro de las pistas y avenidas de la capital. La Victoria, Cercado de Lima, Breña, Callao, Pueblo Libre, San Martín de Porres, Villa El Salvador, Surquillo e Independencia son los distritos que más ocasionan a los conductores inconvenientes con sus pistas. En esos distritos, también entre el 50% y 70% de las vías se encuentran en mal estado o tienen algún tipo de problema, según lo señaló la ONG Luz Ámbar. Según Miguel Sidia, experto en el tema de movilidad urbana, los municipios no tienen recursos que provengan de los arbitrios o del gobierno central para reparar las pistas. Los conductores contaron que las pistas en mal estado les ocasionan serios daños económicos, debido a que causan averías a sus vehículos. Los gastos en los que pueden incurrir oscilan entre los S/400 y S/1200 al año, sólo por causa de las pistas en mal estado, también según estimaciones de la ONG Luz Ámbar. El mismo problema se puede apreciar en el Callao. En la intersección de las avenidas Elmer Faucett y Canadá se pueden apreciar varios forados que hacen difícil el tránsito vehicular en esa zona. Los ciudadanos se quejan constantemente al respecto, sin que se ponga solución a sus reclamos, según testimonio de Carlos Neyra, usuario quien en reiteradas oportunidades ha

denunciado al municipio sobre esta situación, pero hasta la fecha “no hay respuesta”, declaró a RPP. Al respecto, la Defensoría del Pueblo supervisó a 49 de los 245 puntos críticos de accidentes de tránsito que se detectaron en Lima y Callao para verificar si había mejoras. Pero se halló que, en la mayor parte de casos, esos lugares seguían en muy mal estado. Esos 245 puntos con problemas, se detectaron en el 2015, gracias a un informe entregado por la Municipalidad Metropolitana de Lima y la Municipalidad Provincial del Callao en colaboración con otras cuarenta municipalidades distritales de las dos jurisdicciones. Los 49 puntos que fueron supervisados, pertenecen a los distritos del Cercado de Lima, Ate, Breña, Chorrillos, Comas, La Victoria, San Martín de Porres, Cercado del Callao, Bellavista y La Perla. Se comprobó, en casi todos los casos, que estos lugares siguen aún siendo muy peligrosos para conductores y peatones. La Defensoría comprobó que, referente al deterioro de las pistas, 35 vías estaban en mal estado (71%), y que necesitaban trabajos de reparación y de mantenimiento (Informe actualizado a febrero de 2020).

También, avenidas importantes como Salaverry, Brasil, Universitaria o Arequipa, que son vías metropolitanas y cuyo mantenimiento debe hacerlo la Municipalidad Metropolitana de Lima, presentan grandes agujeros de hasta dos metros de largo o tal vez un parchado deficiente. En las vías locales, que están bajo la administración de los distritos, la situación tampoco es mejor. Pueblo Libre, Breña, Lince, San Isidro o San Martín de Porres, por citar algunos ejemplos, tienen sus calles en estado de abandono. La mayoría de los alcaldes sólo “tapan huequitos” y aparentemente la pista queda bien, pero no dura mucho tiempo porque la fisura original sigue igual. Son obras más que nada populistas que no duran en el tiempo, opinó Néstor Huamán, experto en ingeniería de pavimento para el diario el Comercio. Manuel Rodríguez, miembro de la Asociación de Taxistas de Lima Esperanza, dice que salir a trabajar y estar al volante en la ciudad es como conducir en un campo minado.

Las calles y avenidas están llenas de huecos, y algunas otras solo tienen barro, piedras y hasta clavos, añade. Esta preocupación la comparten los conductores de transporte público y de vehículos particulares, quienes a menudo tienen que enfrentar estas “adversidades” que se presentan, en su camino.

De acuerdo a información adquirida del observatorio ciudadano “Lima Cómo Vamos”, la población de Lima y Callao considera como problema principal, la inseguridad ciudadana. Los números arrojan un resultado del 82.2% y 87.7% respectivamente. Si bien es cierto que más de la mitad de la población de Lima y Callao se siente orgullosa de vivir en su ciudad, un gran porcentaje percibe que la inseguridad va en aumento cada año. Según el Informe de Percepción de Calidad de Vida en Lima y Callao, el principal problema que afecta a sus habitantes, es la inseguridad ciudadana. El informe revela que, de cada diez limeños, solo uno se siente con seguridad de caminar por las calles (11.6%). En el Callao la sensación de seguridad es de 17%. A nivel de zonas, es en Lima Norte donde encontramos más personas que sienten inseguridad. Los robos en las calles se consideran un gran problema de seguridad en Lima (56%) y Callao (54%). En el Cercado de Lima, se producen ocho robos al día. Los robos que son sustracciones violentas aumentaron en el 2019 en 150% con relación a los dos años anteriores. Los robos que no son violentos, aumentaron casi en 70%. Estos datos han sido elaborados por el Observatorio de Criminalidad del Ministerio Público. El dato que más llamó la atención fue que Jesús María apareció en la lista de los 15 distritos más inseguros de Lima. La mayor cantidad de robos se producen en la cuadra 23 de la Av. Salaverry (Real Plaza Salaverry), en el campo de Marte y en las cuadras 9,12 y 15 de la Av. Brasil. Otro dato que brinda el INEI es que de cada diez limeños, tres han sido víctimas de algún asalto. Se registran 445,356 hurtos y robos en las comisarías de Lima entre el 2017, 2018 y 2019. Estos datos del INEI también nos indican que se han producido 600 denuncias de robos en Comas

y 400 denuncias en San Juan de Lurigancho. Esto, sin tomar en cuenta la cantidad de denuncias que no se realizan después de un robo o hurto. Otros datos que nos ofrece el Observatorio referentes a la inseguridad ciudadana, es que el 63.2% de limeños sienten inseguridad en la capital. Este porcentaje de inseguridad es más alto en Lima Norte y Lima Este, dónde el 69.2% y 65.3% de personas, respectivamente, afirman sentirse inseguras.

¿A quienes recurren los conductores en Lima Metropolitana y Callao en caso de sufrir una avería mecánica? Las opciones de auxilio mecánico pueden venir desde el servicio que presta la compañía aseguradora de un vehículo hasta la ayuda de un familiar, en caso esté disponible. Según un artículo de “Comparabien” de diciembre de 2016, el Perú es el segundo país de Sudamérica con la menor cantidad de autos asegurados. Según Pacífico, ocho de cada diez autos en nuestro país, no cuenta con seguro vehicular (Diario GESTIÓN, enero de 2017). El Soat, que es un seguro obligatorio, no incluye servicio de auxilio mecánico. Sus beneficios son pocos y específicos. Pero, ¿por qué la gente no adquiere un seguro? Según Johanna Bernuy, periodista, el mismo artículo de “Comparabien”, la primera razón es porque se piensa que es más un “gasto” que una inversión. No ven la necesidad de tener ese producto porque consideran que no lo van a usar. Se percibe que el dinero que pagan es como un regalo. En segundo lugar, los conductores desconfían de las aseguradoras porque piensan que en el momento que requieran usarlo, pondrán muchas trabas para no pagar el siniestro. Y, por último, los peruanos consideran que los seguros vehiculares son muy caros. Aunque el precio depende mucho del tipo de carro, el tipo de póliza que se escoja y de la compañía aseguradora. Todo esto explica por qué menos de la mitad de los automóviles del país, no se encuentran asegurados.

Otra alternativa de atención de averías mecánicas, la ofrece el Automóvil Touring Club del Perú que, a través de un plan básico o integrado y un costo de membresía, ofrece

este tipo de servicios. Los “Socios”, tienen derecho a determinados servicios según el plan elegido. La atención se da las 24 horas y los 365 días del año a través de “coches taller”. Dependiendo de la avería, solucionan el problema en el lugar o de lo contrario ofrecen el servicio de grúa para trasladar el vehículo donde fuera necesario. Existía también una competencia del Touring, el servicio de atención de AAA, pero hace mucho que dejó de operar en el país. Por otro lado, RUTAS DE LIMA, ofrece servicio gratuito de asistencia mecánica al pagar el peaje en rutas de la Panamericana Sur y Panamericana Norte. Este servicio se limita a atender sólo percances en las carreteras mencionadas. Además de estas empresas e instituciones, existe una variedad de servicios de grúa que atienden en Lima Metropolitana y el Callao. Por supuesto, estas grúas tienen un costo alto y varían según el tipo de servicio y la distancia que se requiera.

La tecnología cada día está más al servicio de los conductores. Independientemente que cada año los automóviles vienen más equipados con la última tecnología (dispositivos para estacionar bien, encendido automático de las luces, cámaras de retroceso, sensores de todo tipo, etc.), se han lanzado al mercado muchos y novedosos aplicativos que permiten al conductor hacer más sencilla y agradable la experiencia de conducir. Usar las aplicaciones para Smartphone al conducir es algo bastante más común de lo que pareciera. Es cierto que es muy útil poder saber el estado del tráfico o llevar el control del gasto de nuestro automóvil, etc. Hay algunas aplicaciones que se pueden usar en los Smartphone para poder librarse del tráfico vehicular de la ciudad. Con algunas se puede obtener información en tiempo real y otras utilizarlas sin necesidad de contar con internet. Así vemos que uno de los aplicativos que más ha revolucionado en los últimos años el tema del tráfico es WAZE. Prácticamente los conductores ya no conciben sus rutas sin ser guiados por waze porque les ahorra tiempo y esfuerzo y les da el tiempo estimado de llegada a su destino. Lo mismo sucede con Google

maps que cumple el mismo objetivo. Otra app muy popular es Map Me. Ésta se puede utilizar sin necesidad de internet, permitiendo ahorrar dinero pues no se gasta los megas del plan, por lo que es ideal si estás fuera del país.

Pero no son sólo los aplicativos que ayudan a manejar optimizando tiempo los que sólo usan los conductores. Existen aplicaciones de muchos tipos como las que te ayudan a encontrar la estación de gasolina más cercana y con el mejor precio. Una de esas aplicaciones es “Facilito”, de Osinergmin. Otras te indican qué tan bien manejas y cuánto ahorras en combustible. Hay las que silencian tu Smartphone mientras manejas, las que sirven para localizar tu auto si no recuerdas dónde lo dejaste. Algunos otros modelos de aplicaciones existentes son:

Sprintmonitor, sirve para saber cuánto dinero se gasta en el automóvil, cuánto combustible se consume, cuánto es el costo por kilómetro recorrido.

Kaza live es una aplicación 100% legal que es de gran apoyo para los conductores, ya que podrán ser avisados, en el momento actual, de la presencia de radares, helicópteros móviles, etc.

Sygic Es una aplicación ideal en caso se salga fuera del país. Aunque es un aplicativo de pago, tiene muchas ofertas para descargar la aplicación y proporciona los mapas gratis. Ofrece también una cartografía que está constantemente actualizada.

AXA Drive, es una aplicación que te dice si eres buen conductor o no. Tiene la posibilidad de grabar el comportamiento del conductor al volante y le otorga puntos.

ACar Sirve para tener al día todo lo que tenga que ver con tu automóvil. Revisiones, kilometraje, etc. Una verdadera radiografía, muy útil para saber cuándo toca el mantenimiento de tu automóvil. Esta aplicación se encuentra disponible solo para Android.

Esta tecnología que cada día le hace más fácil la vida al conductor, también puede ponerlo en riesgo si no la usa adecuadamente. Según un informe de la iniciativa “Manejo Bacán”, acerca del uso del celular al volante, casi un 80% de personas usan aplicativos móviles mientras manejan y se distraen pudiendo ocasionar un accidente. Un segundo de distracción, puede ser fatal. Sin duda, el avance y el uso de la tecnología ha transformado la forma de vivir de las personas. El uso de los aplicativos móviles se ha difundido considerablemente. En diversos sectores, como en la banca, en seguros, en salud, etc. empresas ya utilizan aplicativos móviles de forma natural. Incluso universidades como ESAN tienen aplicativos en el móvil. Gracias a ello, muchas empresas también han mejorado la experiencia del cliente. No es para menos, ya que las apps hacen más fácil la vida para los usuarios, además de promover la interconectividad y mejorar la experiencia en la compra de productos o servicios. Saber que cuentas con una solución, al alcance de tus manos sin necesidad de ir hasta una oficina, genera un alivio grande del estrés. En resumen, el uso de las apps modificó la dinámica del mercado radicalmente.

En el mundo del tráfico limeño, los problemas que se suscitan al manejar, sacan a relucir las reacciones más insólitas de los conductores. A la hora de manejar, afloran todas las tensiones acumuladas y cualquier incidente, por menor que éste sea, puede ocasionar una reacción violenta de los conductores más sensibles o una simple distracción que ocasione algún tipo de percance. En un estudio realizado en Madrid por el Real Automóvil Club de España (RACE) en junio de 2017, donde se encuestaron a más de mil conductores al volante, se concluyó que las preocupaciones producto del trabajo, de la familia y del dinero, aumentan la agresividad al manejar. Los automovilistas que conducen bajo estrés, dejan de ver un 20 por ciento de las señales de tránsito y sufren el efecto "visión túnel" con un ángulo de visión inferior a 70 grados, y pueden realizar un 17 por ciento más de maniobras bruscas

comparados con aquellos que no sufren estrés. Los resultados que se obtuvieron en las pruebas realizadas en este estudio, demuestran que un conductor que está en estado de estrés aumenta su nivel de ansiedad, de nerviosismo y de premura al tomar decisiones. Los resultados también dicen que conducir con estrés, causa una reducción de la concentración del 12 %, que se refleja en el aumento del tiempo para tomar decisiones. De la encuesta realizada a 1.016 conductores se desprende que dos de cada cinco de ellos afirman que les cuesta desprenderse de sus preocupaciones mientras conducen. Y si esta conducción se da por un tramo habitual, esta cifra crece a cuatro de cada cinco. Según una compañía de GPS holandesa, Tom Tom, Lima es la tercera ciudad en el mundo con más congestión vehicular (Lima subió seis puestos en un año. En el 2017 se encontraba en la novena posición y en el 2018 en el tercero). Si a este dato le sumamos el estrés con que maneja la mayoría de conductores, más la inseguridad ciudadana que cada día se incrementa en la ciudad, el panorama para el que conduce un vehículo ligero, se complica. Más aún cuando por los motivos ya nombrados, uno de cada cinco vehículos, no cuenta con un seguro vehicular que pueda prestarle auxilio mecánico en caso de alguna avería inesperada. El estado calamitoso de una gran cantidad de pistas y avenidas en la ciudad, tampoco contribuye a conducir en un estado de seguridad. Es fácil que se pinche una llanta por el estado de las pistas. El estrés y todas las preocupaciones de la vida moderna, pueden hacer que las llaves queden olvidadas dentro del automóvil o quizás olvidar apagar las luces, lo que podría ocasionar la descarga de la batería. El tráfico exagerado, puede hacer que uno demore tres veces más de lo esperado para llegar a su destino y quien sabe, si por falta de servicio u otro motivo, el motor de un vehículo podría tener dificultad para arrancar y se necesite la asistencia de un servicio de grúa. Todas estas situaciones ya descritas, son amenazas constantes para el conductor y puede que cualquiera de ellas lo sorprenda en el momento menos esperado. Si se tiene un seguro

vehicular, se cuenta con la posibilidad de atención de averías mecánica). Pero suele suceder que este auxilio demora más de lo esperado justamente por el tráfico y la distancia desde donde vendría el auxilio. Es en ese momento de espera, que el estrés se acentúa. El conductor, además de pensar que no llegará a su reunión o a cualquier otra cita, estará expuesto a ser víctima de un asalto callejero, sobre todo en las zonas menos transitadas. Y en el caso que no se cuente con seguro vehicular o algún otro servicio contratado de auxilio mecánico, la situación se complica y el nivel de ansiedad aumenta. Quizás el familiar al que se llame en busca de ayuda, no se encuentra cerca de la zona del incidente o no pueda salir del trabajo para ir a prestar ayuda.

Es en esos momentos de ansiedad y estrés es que la propuesta de SOS CAR cobra un valor importante para el conductor, ya que le ofrece la posibilidad de contactar al conductor con el taller de mecánica más cercano, en el menor tiempo posible, para brindar asistencia mecánica ligera y el alivio de su ansiedad y preocupación, evitando cualquier situación de riesgo, como ser víctima de un asalto callejero, etc. En Lima, no existe en la actualidad una aplicación con las características de SOS CAR. Ubicamos, en nuestra investigación, una aplicación similar “Car Help”, que dejó de operar el año pasado, pero solo ofrecía el contacto telefónico de los talleres más cercanos sin garantizar el auxilio mecánico. Existen algunas otras aplicaciones relacionadas al mantenimiento y servicio de automóviles, pero no con la propuesta de valor de SOS CAR. Los demás modelos de asistencia mecánica, implican un pago mensual obligatorio y como se observó al comienzo de este capítulo, hay mucha desconfianza hacia los seguros en nuestro país y las personas no están dispuestas a pagar mensualmente por un servicio que es muy probable que no utilicen. Por eso, la diferencia de nuestra aplicación con el resto de alternativas, es que sólo se pagará por el servicio recibido. Las condiciones de nuestra ciudad, sumadas al incremento del uso de

aplicaciones móviles y al nuevo estilo de vida de las personas, le dan a SOS. CAR una oportunidad de negocio diferente y viable siendo pioneros en el rubro de asistencia mecánica ligera a través de un sistema de geolocalización, sin necesidad de contar con una membresía. El escenario está dado para que SOS CAR, ingrese al mercado con éxito.

Capítulo 2

Análisis de la Industria: Entorno Externo e Interno

Una vez definida la idea y el modelo de negocio, evaluaremos a través del análisis PESTEL (Fuerzas Políticas, Económicas, Sociales, Tecnológicas, y Ecológicas y Legales), la manera como éste puede afectarse por su entorno; y entender la industria mediante el análisis de las cinco fuerzas de Porter. Lo que resulte de ambos estudios servirá para diseñar el plan estratégico que le permita al proyecto aprovechar las oportunidades y medir o evitar el impacto de las posibles amenazas.

2.1. Entorno Externo

2.1.1. Factores políticos (P)

En el factor político evaluaremos la forma en la que interviene el gobierno con relación a nuestro proyecto. En ese sentido, se han tomado en cuenta los siguientes acontecimientos políticos que marcan una tendencia y un probable efecto en nuestra idea de negocio.

En el Perú, se ha aprobado a través del D.U. N°014-2019 el presupuesto público para el año fiscal 2020, el cual asciende a S/. 177, 367 millones, es decir, un aumento de 5.53% en comparación al año 2019, por ende, todos los sectores se han visto incrementados presupuestalmente. (Ministerio de Economía y Finanzas, 2019)

En marzo del presente año se llevó a cabo la ceremonia de juramentación de los 130 congresistas electos para completar el periodo legislativo 2016 – 2021, oficializando la integración de nuevos representantes de diversos partidos políticos que formarán el nuevo Congreso de la República. (Diario La República, 2020)

Actualmente en el Perú, y en todo el mundo, se vive en un estado de emergencia a causa del brote de la Covid-19. El gobierno peruano ha tomado medidas preventivas de

emergencia en favor de la población a través del D.S. N° 044-2020-PCM. Algunas de las medidas, más relevantes, son: aislamiento social obligatorio, suspensión de derechos constitucionales, restricciones en el ámbito de la actividad comercial y la limitación del transporte en el territorio nacional. (El Peruano, 2020)

Tabla 3

Evaluación de factores políticos.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Incremento de presupuesto público 2020	Variación en la distribución de recursos a causa del covid-19	Disminución de obras para la pavimentación de pistas.	O
Performance de nuevos partidos políticos	Doctrina desconocida de los nuevos partidos políticos	Aprobación de leyes que afecten al parque automotor.	A
Decreto Supremo Covid-19	Ampliación de tiempo del Decreto Supremo	Cambio en el sistema de funcionamiento del tránsito vehicular.	A

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Nota. Adaptado de “Conceptos de administración estratégica”, David, F. R., 2013, 14a ed., México: Pearson Educación.

En conclusión, con respecto al factor político, se presentan algunas probables dificultades, que coloca a SOS CAR en un escenario pesimista. Esto a causa de la Covid-19, que se ha expandido en todo el mundo. Sin embargo, consideramos que éstos no son factores determinantes para descartar la idea de negocio.

2.1.2. Factores económicos y financieros (E)

Según el informe estadístico 2020 de la Asociación Automotriz del Perú, se observa que, la importación realizada hasta el año 2020 de vehículos livianos ha tenido un crecimiento del 17.5% en comparación de febrero 2019 - 2020, por octavo mes consecutivo. (Asociación Automotriz del Perú, 2020)

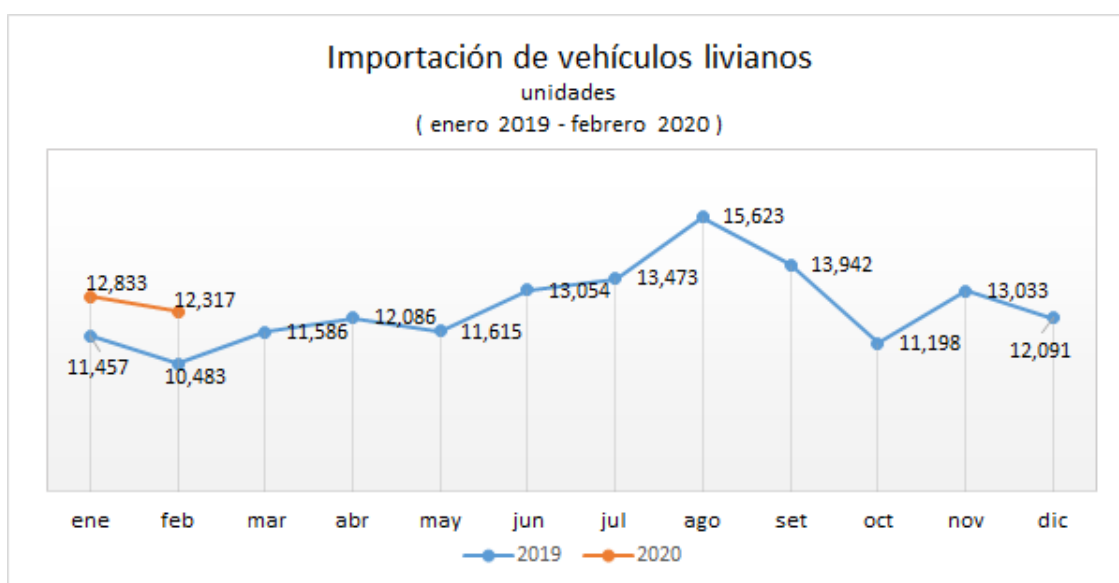


Figura 1: Importación de vehículos livianos.

Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

Sin embargo, el mercado local no podía imaginarse el impacto que tendría debido a la presencia de la Covid-19. Así, con las actividades suspendidas a nivel nacional desde el 16 de marzo por la orden de cuarentena nacional, las ventas llegaron apenas a 7,084 unidades, registrando una caída de 40.47% frente a marzo del 2019. La venta de vehículos livianos nuevos registró su peor resultado desde que se lleva registro. Esta situación va de la mano con la crisis sin precedentes que está viviendo todo el planeta en general y particularmente, nuestro país. (Diario Gestión, 2020)

Según el informe estadístico automotor, de enero 2020 de la Asociación Automotriz del Perú, se observa que las ventas de vehículos livianos hasta enero 2020 fueron de 14,420 unidades, número mayor en 2.2% al observado en enero del 2019.

En las siguientes figuras observaremos las ventas de vehículos livianos por segmentos en enero de 2020 y la variación respecto al mismo mes del 2019.

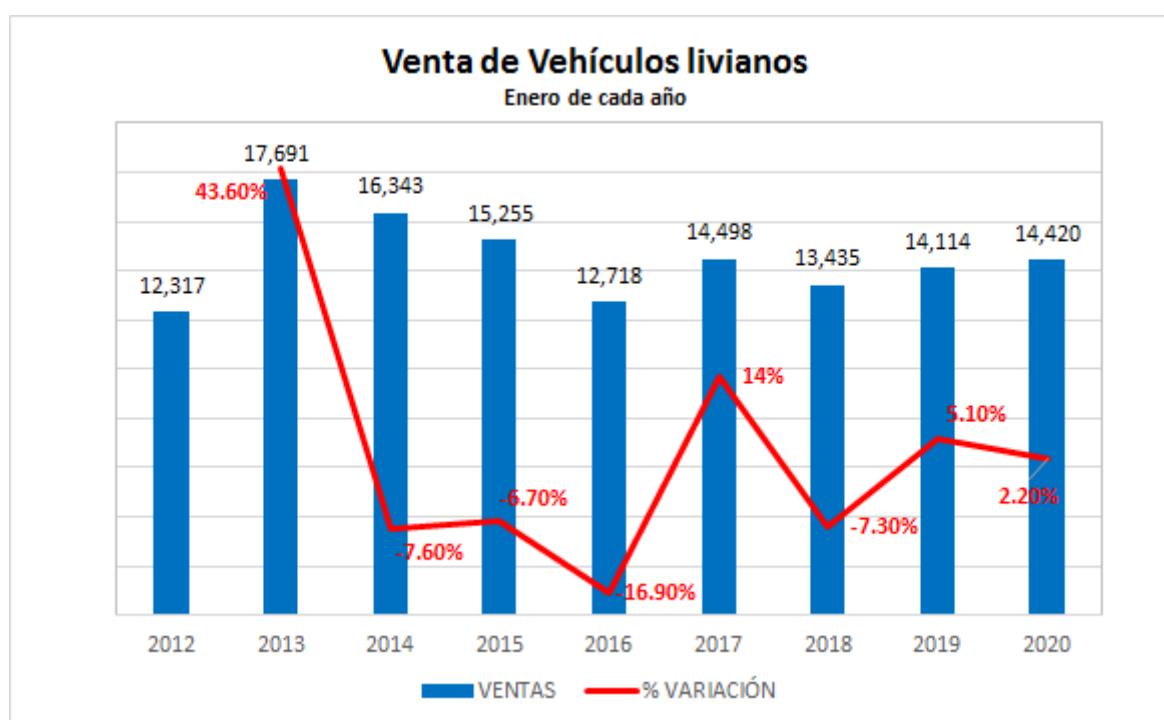


Figura 2: Venta de vehículos livianos.

Fuente: Asociación Automotriz del Perú.

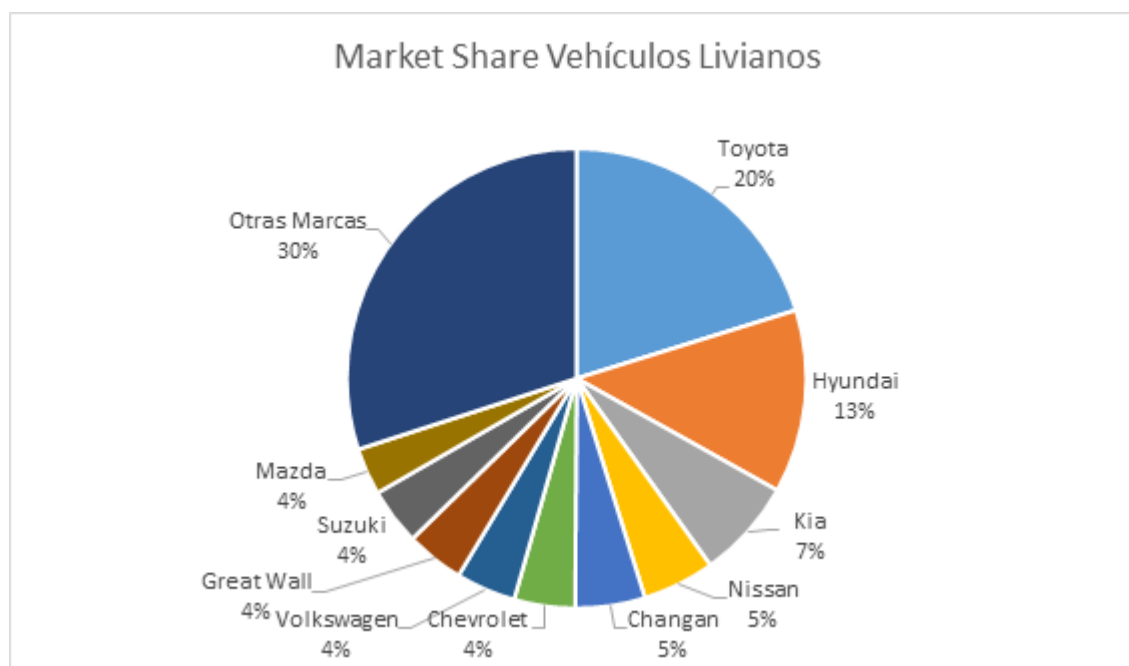


Figura 3: Market Share – vehículos livianos.

Fuente: Informe estadístico de la Asociación Automotriz del Perú.

Mientras que en la tabla 4 observamos las ventas por segmentos de enero 2020 y la variación respecto al mismo mes del 2019.

Tabla 4

Venta y variación de vehículos livianos.

Vehículo	Ventas	Variación
Automóvil, SW	5,169	-9%
Camionetas	2,264	11.5%
Pick up, furgonetas	2,243	24.3%
SUV, todoterrenos	4,744	3.2%

Fuente: Informe estadístico de la Asociación Automotriz del Perú.

Un análisis de las ventas acumuladas en los últimos doce meses, ha permitido identificar claramente la situación. Podemos observar que las ventas sufrieron un cambio en la tendencia en marzo y marcaron un descenso de -0.41%, por debajo del crecimiento de 2.21% apreciado el mes anterior. Adrián Revilla, Gerente General de este gremio empresarial, comentó que todo esto se debe al cierre de locales comerciales, showrooms, talleres de posventa, entre otros. (Asociación Automotriz del Perú, 2020)

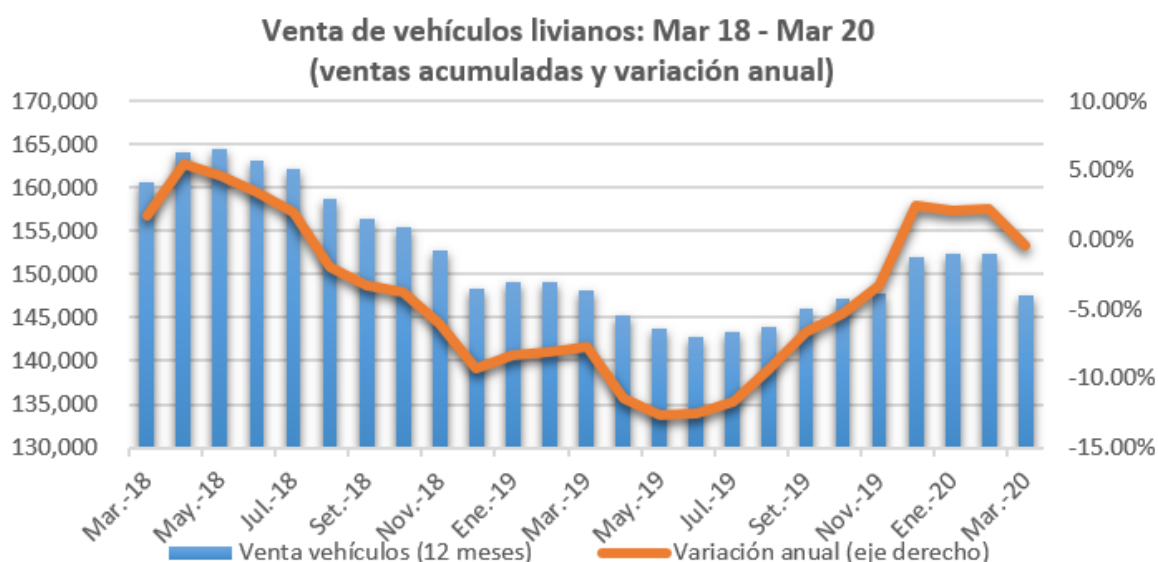


Figura 4: Ventas acumuladas de vehículos livianos.

Fuente: Informe estadístico de la Asociación Automotriz del Perú, SUNARP.

Los agentes económicos estiman que la economía en el Perú crecerá hasta 2.1% en el 2020, a pesar del impacto que pueda tener la Covid-19 en la economía global, según la Encuesta de Expectativas Macroeconómicas realizada por el Banco Central de Reserva (BCR).

De acuerdo a esta fuente, el empresariado peruano espera un crecimiento de 2.1% del Producto Bruto Interno (PBI) peruano para este año. Mientras que, el sector financiero espera un crecimiento de la economía de 1.0% para el 2020, y los analistas económicos esperan una contracción del PBI de 2.2%.

En cuanto a la economía para el 2021, todos los agentes económicos coinciden en que el Perú tendrá una recuperación de su PBI. Ellos proyectan una expansión de 5.0% para el próximo año. Para las empresas no financieras un crecimiento de 3.0% y para el sector financiero un avance de 2.5%. También, para el 2022 se espera un crecimiento de la economía del Perú, están entre 3.0% y 3.9%. Con respecto al dólar, se espera un tipo de cambio para el 2020 entre 3.40 y 3.45 soles por dólar. Mientras que, para el 2021 y 2022 el cambio del dólar se estima entre 3.35 y 3.40 soles. Cabe señalar que actualmente el precio del dólar interbancario se encuentra alrededor de 3.44 soles. (elEconomista América, 2020)

El Fondo Monetario Internacional (FMI) realizó proyecciones para las economías en el mundo. En cuanto al Perú, se piensa que el producto bruto interno (PBI) este año, caería en 4.5%, a causa de la crisis sanitaria originada por el coronavirus (Covid-19). Gita Gopinath, la economista jefe y directora del Departamento de Investigación del FMI, describió a este año como el del “gran bloqueo; la peor recesión económica desde la gran depresión” de 1929. Por tal motivo, se piensa que la economía mundial caería 3% este año, cifra menor a la que se estima para el Perú.

Para el Perú, la tasa proyectada se distancia mucho del 3.25% esperado hasta el mes de enero, cuando el Covid-19 recién comenzaba a expandirse en el mundo. A pesar de esto, se espera que para el 2021, la economía peruana tenga un fuerte rebote, ya que el FMI estima un crecimiento de 5.2% y que junto con el 5.3% que se ha estimado para Chile serán de las tasas más altas el próximo año. El desempleo en el Perú también aumentaría este año, según

el FMI. Cerrando el 2019, el 6.6% de la población económicamente activa (PEA) del Perú se encontraba desempleada y para el 2020, se espera que esta tasa suba a 7.1%. Se piensa que el efecto de este incremento se podría mantener en el 2021, ya que el FMI espera una tasa levemente superior de 7.3%. (Diario Gestión, 2020)

Según decreto del Ministerio de Economía y Finanzas, en junio del 2019 se aprobó una nueva escala impositiva (ISC) para los vehículos nuevos de acuerdo a la cilindrada. A aquellos con cilindradas mayores a 1400cc, pero menores o iguales a 1500cc se les aplicará un ISC de 7,5%, mientras que a los vehículos con cilindradas menores o iguales a 1400cc tendrían un ISC de 5%. Cabe señalar que los vehículos que tengan mayores cilindradas a 1500cc conservan la tasa de 10%, mientras que los vehículos usados, a los que se les aplica un ISC de 10% tendrán una tasa de 40%. Estos cambios contribuirán a un mayor ingreso de vehículos nuevos y menor ingreso de vehículos antiguos al parque automotor. (Diario El Comercio, 2019)

Tabla 5

Evaluación de factores económicos y financieros.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Importación de vehículos livianos	Variación % mínima en la importación	Aumento de la importación en el 3er trimestre año 2020	O
Ventas de vehículos livianos	Disminución de ventas debido al covid-19.	Incremento de ventas a comienzo del 2021.	O
PBI	Caída del PBI hasta fines del 2020 debido al covid-19.	Recuperación del PBI en el 2021 - efecto rebote	O
Impuesto Selectivo al Consumo	Renovación de vehículos nuevos	Menor adquisición de vehículos antiguos	A

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En conclusión, de las variables pertenecientes al factor económico, 3 de 4 son oportunidades para aprovechar en este negocio, debido a la proyección positiva para el año 2021, tomando en cuenta el impacto de la Covid-19.

2.1.3. Factores sociales, culturales, y demográficas (S)

La creciente ola de nuevas tecnologías le permite al consumidor de hoy en día estar más informado, lo que genera nuevos hábitos de consumo basándose en lo que investiga en internet. Por otro lado, la llegada del covid-19 ha captado la atención de todas las noticias, pasando de ser un fenómeno local a una pandemia global. Esto ha generado mucha incertidumbre en los peruanos, causando un gran impacto y cambios en su comportamiento, al igual que en otros países donde la crisis se inició primero. Esta reciente realidad transforma de manera radical la percepción del mundo. La realidad que se vive a consecuencia del covid-19 y el aislamiento social, ha marcado un antes y un después en el comportamiento del consumidor. Ésta variación de hábitos que se plantean resulta en definir: ¿Cómo gestionar la novedad y crear oportunidades de negocio que, si bien estaban planteadas, no se terminaban de concretar?. (IPSOS, 2020)



Figura 5: Cambios en el comportamiento del consumidor.

Fuente: IPSOS, 2020.

En Perú, el internet y los diferentes dispositivos tecnológicos han ido ganando cada vez más espacio. El 94% de los clientes peruanos adquieren algún artículo basados en lo que revisan en la web. El 50% revisa información en sus dispositivos móviles cuando está en la tienda, de acuerdo a un estudio realizado por Kantar TNS. (Diario El Peruano, 2019)

Según estudio realizado en campo, se determinó que el comprador online está conformado por personas de 18 y 34 años (65%), de 35-44 años (20%), personas de 45-54 años (7%), terminando con los consumidores mayores de 55 años (8%). En términos de géneros las mujeres realizan más transacciones que los hombres. 56% y 44% respectivamente. (Perú Retail, 2019)

En cuanto al tema del tránsito vehicular, un estudio de seguridad vial a través de la campaña “Manejo Bacán” mostró que el 68% de los peruanos son consciente de que es riesgoso conducir un vehículo y al mismo tiempo el 79% también reconoce que manipula un celular cuando conduce. (Diario Perú21, 2019)

El tráfico de cualquier ciudad, muestra de forma interna el estado en que ella se encuentra en profundidad. La industria automotriz en Lima se puede medir por la cantidad de congestionamiento de sus vías. Esta congestión se presenta constantemente en varios lugares, causada por la gran cantidad de vehículos y las pocas vías alternas para movilizarse, provocando grandes embudos sobre todo en horas punta en las zonas más transitadas de Lima Metropolitana y Callao. (Diario El Comercio, 2019)

APESEG indica que solo uno de cada cinco automóviles posee un seguro vehicular. De igual manera manifiesta que el 60% de los vehículos nuevos se adquieren al contado y que sólo el 40 % es financiado por un crédito. El promedio de antigüedad del parque automotor, es de 15 años. (Diario Gestión, 2018)

Además de la poca cultura de asegurar los vehículos en el Perú, se considera que en Lima el 40% de conductores inspeccionados no tiene una revisión técnica. Esto se traduce a que 4 de cada 10 conductores que fueron fiscalizados a diario, no poseían el certificado de Inspección Técnica Vehicular (ITV), alertó la Policía de Tránsito, siendo esta obligatoria desde el 2008. (Diario Correo, 2019)

Tabla 6

Evaluación de factores sociales, culturales y demográficos.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Hábitos de consumo	Disminución de contacto físico	Aumento de uso de herramientas tecnológicas y actividad online	O
Compras online en el Perú	Incremento y adaptación de nuevos consumidores virtuales	Mayor oferta y demanda en negocios digitales	O
Uso Smartphone al conducir	79% tiende usar su celular mientras maneja	Mayor probabilidad de incidencias vehiculares	O
El tráfico en Lima y Callao	Mayor tránsito de vehículos	Incremento del nivel de estrés	O
Seguro Vehicular	Disminución en la compra de seguros vehiculares	Buscar soluciones alternativas	O
Antigüedad del parque automotor	Disminuir la antigüedad promedio de los vehículos	Renovación de autos antiguos	O

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En conclusión, el factor Social con la llegada de la Covid 19, ha dado un giro a los hábitos del consumidor a nivel mundial. En el Perú, el aislamiento social ha hecho que las personas se obliguen a hacer uso de las herramientas tecnológicas y que aumente su consumo de compras online, utilizando diferentes canales para comunicarse e informarse como la web, redes sociales, foros, etc. La situación actual, abre una excelente oportunidad de ingreso al mercado para SOS.CAR, quien aprovechará de este panorama para dar solución a la necesidad de un cliente más informado, con poca cultura de asegurar su vehículo y que solo desea pagar por un servicio en el momento que lo requiera.

2.1.4. Factores tecnológicos y científicos (T)

La tecnología es uno de los sectores que crece constantemente, y en la mayoría de los casos, está pensada para facilitarnos la vida en todo momento, ya sea a través de apps o accesorios. Su aparición ha dado un enfoque muy distinto a todas las empresas.

En ese sentido, el sector de seguridad automotriz no ha sido la excepción. En el mercado existen accesorios tecnológicos que permiten al usuario observar en tiempo real el rendimiento de su vehículo. Encontramos por ejemplo al OBD II (“diagnóstico a bordo”). Esta invención tiene como funcionalidad observar la información estadística de un vehículo en tiempo real, y a través de un sistema de alerta, avisar cuando el vehículo llegue a escenarios críticos. (Nergiza, 2017)

Por otro lado, también tenemos el accesorio TPMS (“control de presión de neumáticos”), este funciona de la misma manera a través de una aplicación móvil donde solo indica en tiempo real y pronostica el estado de los neumáticos del vehículo. (Autocasion, 2016)

Así mismo, a través de una entrevista realizada al Director de Políticas y Regulación en Comunicaciones del MTC, el funcionario José Aguilar indica que la tecnología 5G llegaría a nuestro país a fines del año 2020, enfatizando que la velocidad 5G es comparada como la “cuarta revolución industrial” debido su gran velocidad de transferencia de datos. (RPP Noticias, 2019)

Con respecto a las tendencias 2020 tenemos la aparición de Web Apps, que es una aplicación que se ejecuta directamente en el navegador de cualquier dispositivo, por lo que no necesita instalación. Se ha observado que muchas empresas que funcionan a través de aplicativos móviles están migrando hacia las web apps con el fin de no condicionar al usuario de descargar el aplicativo desde la play store. (YeePLY, 2019)

Tabla 7

Evaluación de factores tecnológicos y científicos.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Accesorios de seguridad vehicular	Mayor demanda de los avances de la tecnología por parte del conductor	Menor probabilidad de tener un accidente o incidente vehicular.	A
Tecnología 5G	Adquisición masiva de tecnología 5G	Mejorar la experiencia del usuario en todo tipo de dispositivos tecnológicos.	O
Tendencia tecnológica “Web Apps”	Migración de empresas hacia esta nueva modalidad.	Mejorar las expectativas positivas entre cliente y empresa	O

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En conclusión, el factor tecnológico es favorable, ya que se cuenta con recursos para adaptarse a la nueva tecnología y los accesorios no son competencia directa de los servicios de SOS CAR.

2.1.5. Factores ecológicos y ambientales (E)

Perú avanza hacia un transporte menos contaminante. En mayo 2019, se realizó en la ciudad de Lima, la Cumbre Regional sobre combustibles y vehículos más limpios y eficientes para América Latina, con expertos de más de 18 países quienes conversaron sobre los adelantos hacia una mejor movilidad que contribuya a mejorar la calidad del aire en el mundo. En este reconocido evento, el Perú aclaró sus adelantos en la implementación de combustibles menos dañinos y vehículos menos contaminantes, de igual manera con los retos que aún existen sobre este tema, desde un ángulo multisectorial.

El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo participó en este evento compartiendo las mejoras y los avances del país mediante una de las Acciones Nacionales Apropriadas de Mitigación (NAMA) que el Ministerio de Energía y Minas del Perú dirige con miras a alcanzar un transporte público eléctrico. (PNUD Perú, 2019)

En atención a estos avances el gobierno aprobó según D. U. N° 029-2019 con vigencia en diciembre del 2019, un estímulo monetario para promover el chatarreo como instrumento determinado a la puesta al día o apartamiento de vehículos del parque automotor, con el objetivo de minimizar la transmisión de gases de producto invernadero. (Diario El Peruano, 2019)

Cuando hablamos de vehículos híbridos o eléctricos pensamos en otros países desarrollados como EEUU, Alemania o Japón por nombrar algunos. Si bien la presencia en el Perú de los mismo todavía es mínima, se ha dado un importante paso previo a la acción en volúmenes de estos automóviles. En efecto, el Ministerio de Energía y Minas (Minem), a

través de la resolución ministerial N° 250-2019-MINEM/DM, aprobó un proyecto de decreto supremo que ordena proveer el crecimiento del mercado de vehículos eléctricos e híbridos y su organización de suministro en el país. (Diario El Comercio, 2019)

Tabla 8

Evaluación de factores ecológicos y ambientales.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Bono Chatarreo	Promover el reciclaje de vehículos antiguos	Adquisición de vehículos nuevos	O
Vehículos eléctricos e híbridos	Crecimiento sustancial en la venta de vehículos de este tipo	Reducción de contaminación ambiental	O

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En conclusión, el factor Ecológico abre más oportunidades de crecimiento al generar potenciales clientes. Ya sea por el aporte monetario que brinda el gobierno para el reciclaje de vehículos antiguos, como por los avances tecnológicos en automóviles híbridos. Si bien es para mejoras del medio ambiente y la reducción de gases tóxicos, estos tendrán las mismas averías ligeras que un auto convencional.

2.1.6. Factores legales (L)

La actual Ley de Protección de Datos Personales – Ley 29733 tiene la intención de asegurar el derecho fundamental de las personas a proteger su privacidad. Para esto señala, que el tratamiento de los datos personales sea proporcional y seguro, y vaya acorde con las finalidades consentidas por dichas personas o habilitadas por ley. Con eso se previene que estos datos puedan ser motivo de tráfico y/o de algún ilícito uso. Esta legislación señala obligaciones sobre las empresas para que garanticen un correcto uso de los datos personales de sus clientes, trabajadores, proveedores y otras personas que puedan estar vinculadas a su

actividad. La legislación y su reglamentación protegen los derechos de las personas a quienes les pertenecen esos datos. Esta legislación no es reciente. Es obligatoria desde hace más de dos años y viene cumpliéndose de forma efectiva. A pesar de eso, la Autoridad Nacional de Protección de Datos Personales ha sancionado a más de setenta empresas por incumplir las obligaciones ya señaladas (cada multa puede llegar hasta 100 UIT). (Diario Gestión, 2017).

Según el decreto de Alcaldía N°01, el objetivo de la norma es controlar la circulación de vehículos de transporte de carga y/o mercancías en las rutas que conforman el Sistema Vial Metropolitano aprobado por Ordenanza N° 341 y modificatorias. El fin es aportar al ordenamiento del tránsito vehicular, la disminución de la congestión, los agentes contaminantes y los accidentes de tránsito, para optimizar el uso racionalizado de la infraestructura vial, de acuerdo a la Ley N° 27181 – Ley General de Transporte y Tránsito Terrestre. El 'pico y placa' se aprobó en el Concejo Metropolitano para que los vehículos de las categorías M1 (autos) M2 (microbús) y N1 (pick up) puedan circular solo algunos días de la semana obedeciendo al último dígito del número de placa. (Diario El Peruano, 2019)

Una de las normas que se ha considerado es la Ley N° 29237, la creación del Sistema Nacional de Inspecciones Técnicas Vehiculares, encargada de verificar el buen funcionamiento y mantenimiento de los vehículos automotores y el cumplimiento de las reglas y requisitos técnicos que la normativa exige, con el fin de garantizar la seguridad del transporte y tránsito terrestre, y las condiciones ambientales saludables. (Diario El Peruano, 2008)

En este momento, existen dos regulaciones incluyendo a los taxis por aplicativo, que avanzaron a paso firme en los primeros meses del año. La primera regulación es la laboral, dirigida por el Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MTPE). La segunda, es la reglamentación del servicio de taxi (aquí también se incluye al que presta servicio por

aplicativo) y está comandada por la Autoridad de Transporte Urbano para Lima y Callao (ATU). Según comenta a Día 1 José Solís, subdirector de regulación de la institución, esta sería aprobada en el primer trimestre de este año. (Diario El Comercio, 2020)

Tabla 9

Evaluación de factores legales.

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Ley de protección de datos N°29733	Mayor transparencia en el uso de datos entre empresas y clientes	Generación de confianza y seguridad	O
Pico y placa	Recorrido de vehículos a través de vías alternas	Ocurriencia de incidentes vehiculares en vías alternas	O
Inspecciones técnicas vehiculares	Poca disponibilidad de asistir a la inspección técnica vehicular.	Probabilidad de tener fallas técnicas vehiculares (o)	O
Regularización de apps	Aprobación de ley presentada	Formalizar a empresas que funcionen a través de aplicativos	O

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En conclusión, en las variables pertenecientes al sector legal, se observa que hay oportunidad para poder desarrollar una base de datos confiables y con los requerimientos de seguridad necesarios para captar, retener y atraer clientes potenciales.

Capítulo 3

Plan Estratégico de la Empresa

Se establecerá la misión, visión y los valores del proyecto y también los objetivos estratégicos. Además, se construirá y analizará la matriz FODA, que resume el análisis interno y externo ya realizado, con el objetivo de encontrar y aplicar las mejores estrategias.

3.1. Misión

“Aliviar el nivel de estrés e inseguridad de los conductores al presentarse una avería mecánica ligera, a través de una aplicación móvil que facilite el contacto con el taller de mecánica más cercano de forma rápida y segura.”

3.2. Visión

“Llegar a ser una empresa líder en el servicio de auxilio mecánico, reconocidos por la innovación y la excelencia en la atención a nuestros clientes.”

3.3. Valores

- **Compromiso:** Estamos comprometidos con nuestros clientes en dar solución a los inconvenientes que puedan presentarse y que nuestros servicios puedan resolver.
- **Puntualidad:** Nuestros servicios, llegarán oportunamente y en el tiempo previsto cuando sean solicitados por el usuario.
- **Calidad:** Estamos en la tarea de ofrecer un servicio de calidad, acorde a las expectativas de los clientes.
- **Confiability:** Damos la tranquilidad a nuestros clientes que serán atendidos por profesionales competentes y que su seguridad está garantizada.

3.4. Objetivo general y estratégicos

Los objetivos estratégicos u objetivos de largo plazo nacen a partir de la visión y la misión. Reflejan los resultados que una organización desea alcanzar después de implementar las estrategias que se eligieron, las cuales nos guían hacia la visión establecida. (D'Alessio, 2013, pág. 226). Luego de establecer las bases del presente plan estratégico, a continuación, se enlista los objetivos estratégicos para el proyecto de negocio.

3.4.1. Objetivo General

Posicionar a SOS CAR como la primera aplicación de servicio de atención de auxilio mecánico, sin pago de membresía, para automóviles livianos en Lima Metropolitana y Callao en el año 2025.

3.4.2. Objetivos estratégicos

- Alcanzar un 18% de penetración de mercado en el primer año dentro de Lima Metropolitana y Callao.
- Alcanzar un TIR del 40% al cierre del año 2025
- Potenciar el awareness de SOS CAR en un 15% el primer año.

3.5. Análisis FODA

Conoceremos la situación actual del modelo de negocio SOS CAR, identificando las amenazas y oportunidades que surgen del ambiente mientras que las fortalezas y debilidades internas de la organización tal y como se muestra en la tabla 10.

Tabla 10

Matriz FODA del proyecto SOS CAR.

	Fortalezas	Debilidades
	F1: Aplicativo móvil que no cobra membresía ni cuota mensual. F2: Modelo de servicio único en el Perú F3: Socios estratégicos formales y experimentados. F4: Capital humano capacitado y comprometido con el proyecto. F5: Enfoque en la excelencia de atención al cliente. F6: Plataformas digitales dinámicas, amigables y seguras. F7: Propietarios de las instalaciones. F8: Interfaz móvil sencilla y atractiva.	D1: Empresa nueva en el mercado. D2: Cobertura del servicio limitada. (Lima Metropolitana - Callao). D3: Servicio sólo a vehículos livianos.
Oportunidades	FO: Crecimiento	DO: Refuerzo
O1: Crecimiento del parque automotor. O2: Mercado de aplicaciones móviles con alto potencial de crecimiento. O3: Poca cultura de adquisición de seguros vehiculares.	F6, O9 y O2: Incrementar la difusión de nuestra aplicación por los diferentes canales online. F3, O9 y O3: Ofrecer descuentos a los nuevos clientes.	D1, D3 y O8: Mantener una constante actualización del diseño y funcionamiento del aplicativo. D2 - O2: Aumentar la cartera de socios claves para optimizar los tiempos de auxilio.

O4: Incremento de la importación y ventas de vehículos livianos.

O5: Aumento del tráfico en lima y pocas vías alternativas.

O6: Incremento de la antigüedad del Parque Automotor.

O7: Bajas inspecciones técnicas de vehículos

O8: Aparición de la conectividad 5G.

O9: Cambios de hábitos de consumo con medios digitales.

F2 - O1: Generar alianzas estratégicas con empresas de servicio de transporte por aplicativo (uber, cabify, satelital) para captar nuevos clientes.

D1 - O3: Diseñar una campaña de comunicación para clientes no asegurados y propietarios de vehículos livianos.

D2 - O5: Realizar campaña de Responsabilidad Social sobre el respeto al conductor.

Amenazas	FA: Confronte	DA: Evite
A1: Ingreso de posibles competidores directos.	F7 - A1: Fidelizar a nuestros clientes, cumpliendo con nuestra propuesta de valor y así lograr un posicionamiento en el mercado del rubro y ser reconocidos por nuestra marca SOS CAR.	D1 - A1: Establecer estrategia de precios que permita tener un mayor y mejor acceso al mercado actual.
A2: Crisis económicas nacionales e internacionales.		D1 - A5: Facilidad de pago online.
A3: Incremento del ISC en vehículos antiguos.	F2 - A1: Renovar contratos comerciales con los talleres mecánicos por año de servicio.	
A4: Dependencia de la efectividad, rapidez, ancho de banda de los operadores móviles.	F4 - A5: Brindar capacitación oportuna a nuestros socios claves (talleres mecánicos) sobre habilidades blandas y atención al cliente..	
A5: Transacción directa del servicio cliente - socio clave.		
A6: Aparición del covid-19.		

Fuente: Elaboración propia del grupo.

3.6. Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas

Este análisis es importante porque permite tener una visión integral de la industria y no solamente de la competencia directa. Permite también, pensar sobre los rivales y la evolución de la industria en la que se desarrolla el proyecto de negocio. También ayuda a detectar los cambios que impactarían de forma positiva y/o negativa en él.

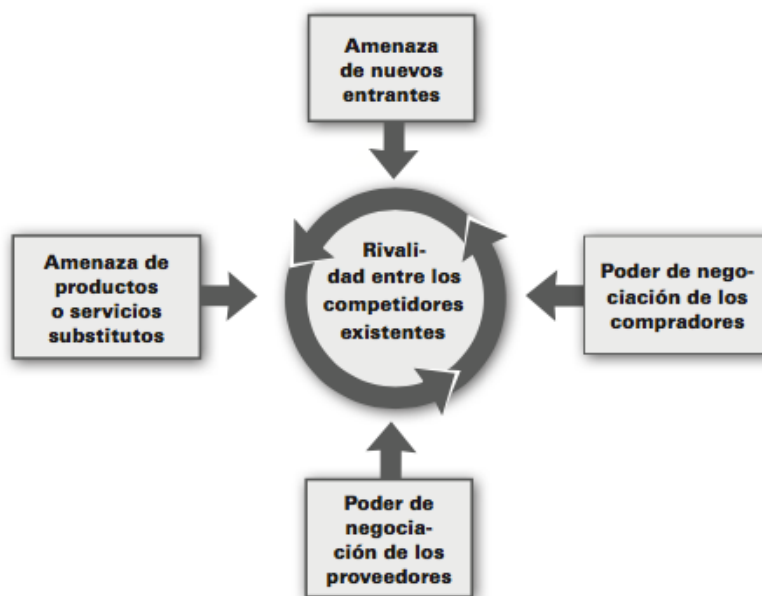


Figura 6: El modelo de competencia de las cinco fuerzas.

Tomado de “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia”. En Ser competitivo, Porter, M., 2012, España: Deusto.

3.6.1. Poder de negociación de proveedores

Para el presente proyecto se considera que el poder de negociación de los proveedores es bajo.

Partiendo de que cualquier empresa requiere de materia prima o asistencia para producir un bien o servicio y crear así relaciones entre un mercado y los proveedores, la relación de poder puede variar. Se define para el presente proyecto los siguientes proveedores:

1. Soporte técnico de la aplicación (APP): quienes actualizarán el servicio de la misma en cuanto a requerimientos y tendencias de uso.
2. Google maps, Waze, GPS: facilitarán la ubicación en tiempo real del cliente para dar así la asignación o localización del taller más cercano.
3. Hosting para la web: brinda la actualización y el funcionamiento correcto de la web de SOS CAR
4. Software de contabilidad: simplificará las tareas de contabilidad del negocio
5. Pasarelas de pago o gateway de pagos: ofrece facilidades de pago al cliente por medio de tarjetas de débito, crédito o pagos en línea
6. Talleres mecánicos: son nuestros proveedores y socios claves dentro del negocio, siendo este eslabón fundamental para el desarrollo del servicio la marca.

El costo del cambio y la presión que ejercen los proveedores es BAJA, tanto en los de soporte técnico de los sistemas, alquileres de los mismos y que además el 80% de los talleres en lima y Callao son formales (el Economista 2018). En este sentido se considera el poder de negociación de los proveedores bajo, pues la idea de negocio es única en el mercado y maximizará sus ingresos.

Existe en Lima y Callao una cantidad suficiente de talleres formales que podrían proveer del servicio a la aplicación SOS CAR, así como de sistemas de tecnología (alquiler y soporte), a los que SOS CAR pudiera recurrir en caso alguno de ellos fallase. Sin embargo, es importante la calidad con que se brindará el servicio al cliente, lo que se debe tomar siempre en cuenta.

3.6.2. Poder de negociación de compradores

Los clientes poderosos, el lado opuesto al de los proveedores poderosos, pueden capturar más valor si logran obligar a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios y, por lo general, consiguen que los participantes de ese sector se enfrenten; (Porter, 2012). En este caso, al tratarse de un proyecto que persigue desarrollar un océano azul, se deduce que el poder de negociación de los compradores es bajo.

SOS CAR es un aplicativo móvil que contactará al taller más cercano para que brinde auxilio mecánico ligero cuando se requiera. La principal diferenciación con otros servicios similares, es que no cobra ningún tipo de mensualidad o membresía. Sólo se cancelará cuando sea solicitado el servicio y el monto dependerá del tipo de requerimiento que se necesite.

No olvidemos que este tipo de incidentes vehiculares causan estrés, frustración y miedo. Estos sentimientos generan la necesidad precisa que la marca requiere para aliviar el dolor. Teniendo en cuenta el dato que afirma que de cada cinco autos que circulan según la APESEG 2018, sólo uno tiene un seguro vehicular, las posibilidades de que ante un eventual percance automovilístico, los clientes puedan necesitar los servicios de SOS CAR, lo pone en una situación de ventaja.

La empresa dirige sus servicios a los conductores modernos y progresistas entre 25 a 55 años, que conduzcan un vehículo liviano y que no cuenten con un seguro vehicular. Además, cuyas incidencias mecánicas ocurran dentro de Lima Metropolitana y Callao.

Es en esa medida, los clientes tienen un BAJO poder de negociación. La oferta del aplicativo no implica ningún pago previo. Ante una emergencia, los clientes estarían dispuestos a pagar nuestras tarifas por ser la única oferta de ese tipo en el mercado.

3.6.3. Rivalidad de competidores

La rivalidad entre los competidores que existen presenta formas familiares, que incluyen descuentos de precios, lanzamientos de productos, campañas de publicidad, y el mejoramiento constante del servicio. Si el grado de rivalidad es alto, la rentabilidad del sector puede verse afectada. El grado en el que esta rivalidad disminuye las utilidades de un sector depende primero de la intensidad con la que las empresas compiten y, segundo, de la base sobre la cual compiten (Porter, Ser competitivo, 2012).

El ingreso de SOS CAR al mercado, está creando una nueva categoría: Auxilio mecánico a través de una aplicación sin costo mensual o de membresía. No existe un modelo de negocio así, actualmente en el país. Es un servicio innovador que responde a la necesidad de aquellos conductores que no cuentan con un seguro vehicular y que no tienen intención de adquirirlo, lo que nos coloca en un océano azul. Nuestra competencia, según el segmento al cual nos dirigimos, serían los amigos, familiares o algún mecánico amigo que, en el momento del percance, pueda llegar al punto del incidente a prestar ayuda. Por lo tanto, la presión que pueda ofrecer la competencia es BAJA.

3.6.4. Amenazas de entrantes

Frente a este panorama, no tenemos competencia directa y la presión de la competencia es baja porque nuestro modelo de negocio y nuestro beneficio son únicos. Sin embargo, existe la amenaza de nuevos entrantes que puedan imitar nuestro modelo, en cuyo caso la presión ejercida sería ALTA, porque los empresarios estarían a la expectativa de un negocio rentable y podrían entrar con mejores precios y capacidades. Sobre todo, si son negocios que se diversifican de otros mercados donde ya exista un modelo similar.

Las estrategias a utilizar en caso de una posible amenaza serían las siguientes:

La lealtad de los socios claves a través de la atención, contrato de exclusividad, constante actualización y capacitación de su personal. La lealtad de los clientes finales, transmitiéndoles los valores de la empresa de forma tal que conecten con la marca. Cumpliendo también con todos los beneficios que ofrece el servicio.

La innovación continua, mejoras constantes y optimización de los procesos y el servicio, tomando en cuenta también las sugerencias de clientes, tanto internos como externos, para lograr una mayor productividad y mejora de la experiencia. La diferenciación a través de los servicios adicionales que se puedan ir agregando de acuerdo a las exigencias del entorno y necesidades del cliente.

3.6.5. Amenazas de sustitutos

Un sustituto cumple la misma función o parecida a la del producto de un sector de formas distintas” (Porter, Ser competitivo, 2012 Identificamos los siguientes productos sustitutos al hacer el estudio del sector:

Tenemos el Seguro integral vehicular, ofrecido por las empresas de seguros que ofrecen cobertura desde servicios de auxilio mecánico ligero hasta solución de accidentes vehiculares a través de una póliza vehicular. Dentro de las empresas de seguro en vehículos más reconocidas en nuestra localidad se encuentran: RÍMAC, La Positiva, Pacifico Seguros y Mapfre.

El Touring es un club automotriz que brinda también un servicio de asistencia mecánica las 24 horas donde este servicio es exclusivo para sus asociados (TACP) a través de una membresía. Tiene similitud a los seguros vehiculares, pero con menos cobertura ya que sólo cubre asistencias por averías mecánicas.

Así mismo también existe un servicio de auxilio mecánico gratuito que pertenece a RUTAS DE LIMA, que presta servicios sólo en la Panamericana Sur y Norte. Los beneficiarios de este servicio son aquellos conductores que han realizado un pago en el peaje. Nuestro servicio de auxilio mecánico sólo cubre el área de Lima Metropolitana y Callao y este servicio sería un sustituto sólo en aquella zona de la carretera que esté dentro de nuestra área de cobertura.

Es así, que se puede concluir que el poder de presión que ejercen los sustitutos es ALTO debido a que la naturaleza de sus servicios es diferente. Por lo tanto, tenemos el reto de lograr comunicar la propuesta de valor de SOS Car hacia el cliente para que no sea sustituida por otra propuesta.

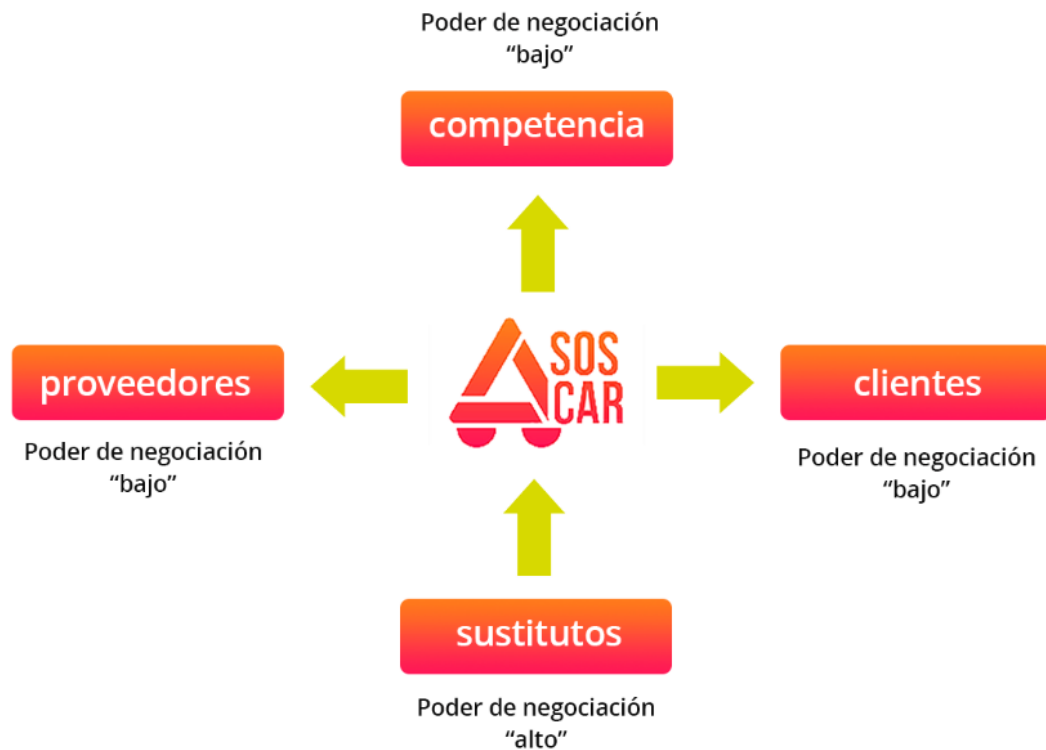


Figura 7: El modelo de competencia de las cinco fuerzas de SOS CAR.
Fuente: Elaboración propia del grupo.

3.7. Ventaja competitiva

La ventaja competitiva de SOS CAR está sustentada en dos de los conceptos según la teoría de estrategias competitivas genéricas de Porter. Se posicionará como líder en diferenciación y líder en enfoque.

Líderes en diferenciación porque llevará el servicio de auxilio mecánico ligero en un tiempo óptimo al lugar donde el conductor tuvo la avería, pagando por el servicio sólo una vez que se haya solicitado y ejecutado. No se requiere de un pago mensual o de una membresía para poder hacer uso de la aplicación. Con la aparición del covid-19, la tendencia a no adquirir un seguro vehicular se acentuará y esta ventaja diferencial de pagar sólo por el servicio que se necesite, será valorada en esta coyuntura.

Líderes en enfoque porque el servicio va dirigido a un nicho que son los conductores de vehículos livianos y que no poseen un seguro vehicular y que no les interesa tenerlo. Aprovechando que en el Perú el 80% de los vehículos no están asegurados y que la presencia del covid-19 puede provocar que muchos no renueven sus pólizas, es un nicho interesante y desatendido.

Capítulo 4

Análisis de Mercado

Aquí se definen las estrategias para poder identificar el mercado y trabajar la relación con el consumidor. Se planifican estrategias comerciales que generen valor y diferencias con la competencia y que contribuyan a conseguir el engagement del consumidor.

Este análisis tiene como fin conocer si el producto o los servicios que se pretenden fabricar y vender serían aceptados en el mercado, y si los potenciales consumidores estarían dispuestos a comprarlos. Nos permite también, definir el tamaño del mercado, estimar las ventas e identificar a la competencia.

4.1. Tamaño de mercado

La compañía peruana de estudios de mercados y opinión pública más conocida como las siglas CPI, dice que en el Perú hay un total de 32, 495,500 habitantes, de los cuales el 49.93% son mujeres y el 50.07% son hombres.

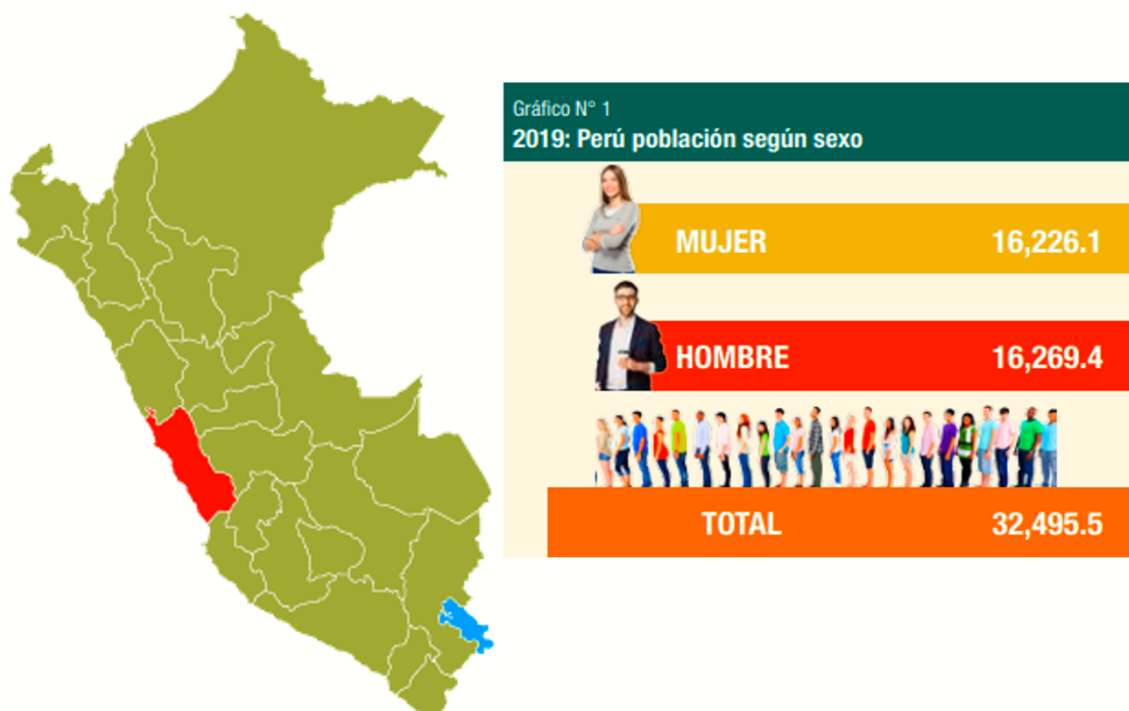


Figura 8: Población del Perú según sexo.
Fuente: CPI, 2019.

Ahora, nos enfocaremos en el departamento de Lima, en la población que conforman Lima Metropolitana y Callao, que según el CPI es de 9,480,500 y 1,100,400 habitantes respectivamente. Sumadas ambas cifras dan un total de 10,580,900 habitantes, que equivale al 32.56% de la población peruana.

En la siguiente figura se observan las zonas en las cuales se prestará el servicio de SOS CAR.

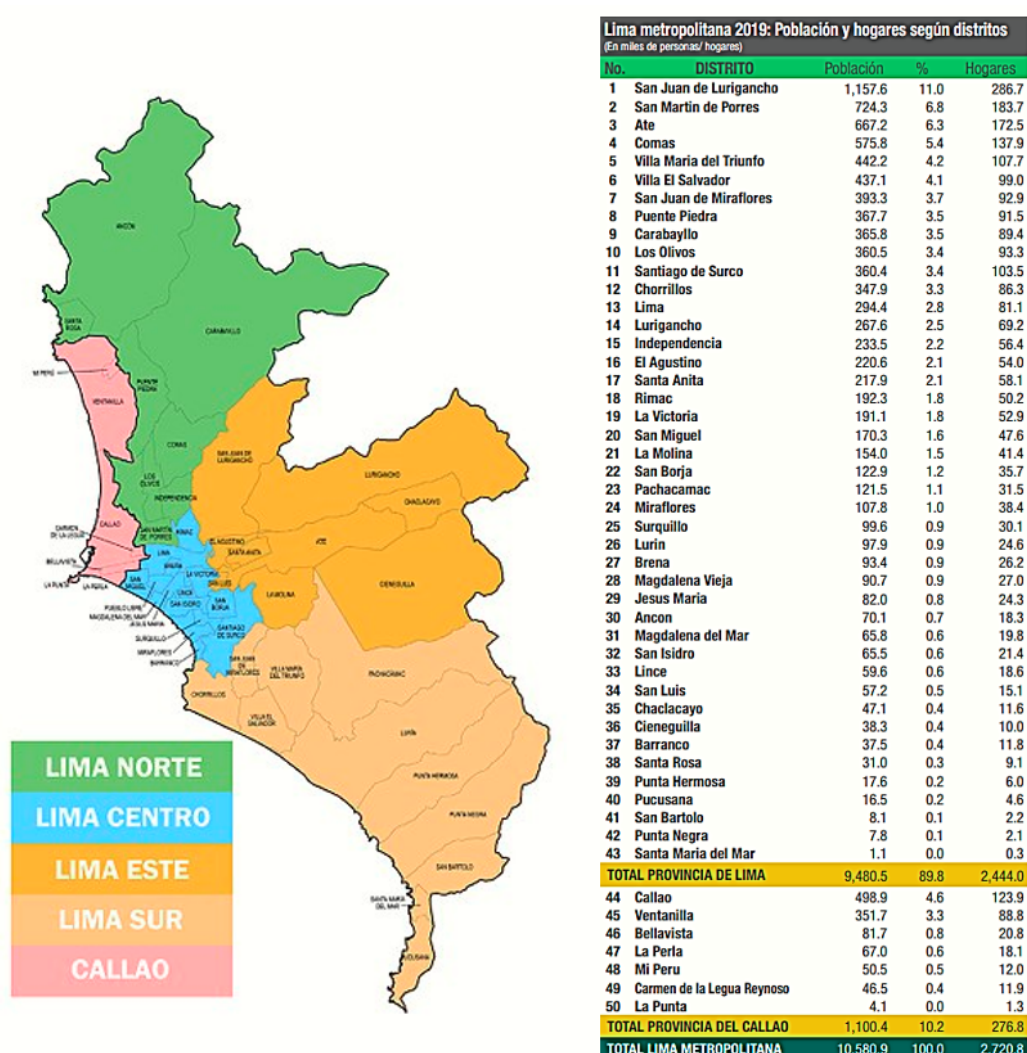


Figura 9: Población del Lima Metropolitana según distritos.

Fuente: CPI, 2019.

Así mismo la idea de negocio se enfocará en hombres y mujeres de 25 a 55 años que pertenecen a todo nivel social económico y que son un total de 4,769,900 habitantes. Representan el 45.08% de la población nacional, tal y como se muestra en la figura:

Tabla 11

Población del Lima Metropolitana según sexo y segmentos.

NSE	Hogares		Población		Población por segmentos de edad					
	Mls	%	Mls	%	00-05	06-12	13-17	18-24	25-39	40-55
A/B	759.1	27.9	2,922.8	27.7	228.9	272.2	212.8	355.9	722.0	604.6
C	1,123.7	41.3	4,507.1	42.6	408.9	478.8	358.1	585.5	1149.5	880.6
D	663.3	24.4	2,553.2	24.1	244.3	282.5	207.8	337.1	658.0	488.2
E	174.1	6.4	597.8	5.6	59.6	68.6	49.8	78.9	153.9	113.1
Total Lima Metropolitana	2,720.8	100	10,580.9	100	941.7	1,102.1	828.5	1,357.4	2,683.4	2,086.5

Fuente: CPI, 2019.

De la población de Lima Metropolitana y Callao, ya mencionada anteriormente, es necesario conocer cuál es el porcentaje de personas que poseen vehículos livianos. El Ing. Ellioth Tarazona Álvarez, Gerente de División Legal de la Asociación Automotriz del Perú, expuso en el 12° Foro y Exhibiciones de Estaciones de Servicio y presentó el siguiente informe:

Tabla 12

Parque vehicular en el Perú/livianos y pesados.

	HASTA 1989	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	TOTAL
Importados Nuevos	402977	200785	205392	180887	160945	167586	181544	163228	
LIVIANOS	365500	176465	182070	163075	146498	151952	163988	145317	2282591
PESADOS	37477	24320	23322	17812	14447	15634	17556	17911	268693
ACUMULADOS	402977	1491702	1697094	1877981	2038926	2206512	2388056	2551284	2551284
Ensamblados –									
Producción Nacional	419070	0	0	0	0	0	0	0	
LIVIANOS	288702	0	0	0	0	0	0	0	292597
PESADOS	130368	0	0	0	0	0	0	0	139760
ACUMULADOS	419070	432357	432357	432357	432357	432357	432357	432357	432357
Importados Usados	0	12571	1665	773	690	936	936	936	
LIVIANOS	0	12506	1573	682	618	583	853	853	729017
PESADOS	0	65	92	91	72	83	83	83	70917
ACUMULADOS	0	793998	795663	796436	797126	798062	798998	799934	799934
TOTAL IMPOR. LIV. POR AÑO	654202	188971	183643	163757	147116	152535	164841	146170	3304205
TOTAL IMPOR. PES. POR AÑO	167845	24385	23414	17903	14519	15717	17639	17994	479370
TOTAL IMPOR. POR AÑO	822047	213356	207057	181660	161635	168252	182480	164164	3783575
TOTAL PARQUE AUTOMOTOR	822047	2718057	2925114	3106774	3268409	3436931	3619411	3783575	3783575

Fuente: Asociación Automotriz del Perú, 2019.

Para la obtención del total de vehículos acumulados en un año, se tomó como referencia la suma de los vehículos que ya están en el mercado, con los importados que llegan ese mismo año, lo cual indica que el total de vehículos livianos es de 3,304,205 unidades y el total del parque automotor acumulado es de 3,783,575 unidades. Si se hace una división simple, se obtiene que el total de vehículos livianos representa el 87.33% del total.

Así mismo se observa en el parque automotor que existen conductores que poseen pólizas de seguros y otros no. Sin embargo, según el presidente Eduardo Morón de la Asociación de Empresas de Seguros (APESEG), hay una tendencia en el Perú que preocupa, y es cuántas unidades del parque automotor no están asegurados. Años atrás, en el 2017, uno de cada cuatro autos estaba asegurado. Pero hoy esa proporción ha disminuido. Actualmente, apenas unos de cada cinco autos están asegurados. De lo cual inferimos que 4 de cada 5 autos no están asegurados, representando el 80% a nivel nacional.

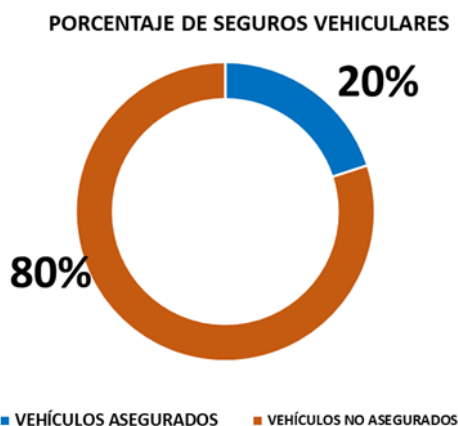


Figura 10: Porcentaje de vehículos asegurados y no asegurados.

Fuente: Asociación Peruana de Empresas de Seguros, 2018.

De acuerdo a la teoría de estilos de vida de Arellano, los clientes potenciales de nuestro proyecto son los “progresistas” y las “modernas.

Los “progresistas” son hombres que están siempre en constante progreso personal y familiar. Se mueven por el deseo de estar siempre en búsqueda de nuevas oportunidades y avanzar o cambiar para mejorar su situación. En su mayoría son obreros o empresarios emprendedores (formales o informales). Están adaptados al entorno tecnológico de hoy en día y a las tendencias de herramientas digitales.

Las “modernas” son el tipo de mujer independiente a quienes les atrae adquirir objetos de marca o de relevancia social que las hagan destacar. Por lo general están preocupadas por su progreso social, económico y a la vanguardia de las nuevas tendencias digitales. Están al día de ellas y también en redes sociales. Se encuentran en todos los extractos sociales y suelen ir contra las exigencias machistas. (Ver figura 11)



Figura 11: Porcentajes según el estilo de vida de Arellano Marketing.

Fuente: Arellano Marketing, 2018.

4.2. Segmentación de mercado y mercado meta

El mercado meta de SOS CAR, son todas aquellas personas que tienen un estilo de vida: moderno y progresista entre 25 a 55 años que conduzcan un vehículo liviano y no cuenten con un seguro vehicular dentro Lima Metropolitana y Callao. Para ello, se va a clasificar la información ya mencionada según los criterios de segmentación que se mostrará a continuación:

Tabla 13

Segmentación de mercado de SOS CAR.

Criterio de Segmentación	Descripción
Segmentación Geográfica	Lima Metropolitana y Callao
Segmentación Demográfica	Edad: 25 a 55 años
	Sexo: Femenino y masculino
	Tipo de usuario: conductor de vehículo liviano que no posea seguro vehicular
Segmentación Psicográfica	Modernas y progresistas

Fuente: Elaboración propia del grupo.

4.3. Participación de mercado proyectada

Se ha proyectado un 4.4% de penetración de mercado para el primer año. Al ser un servicio nuevo, la estrategia no se centrará inicialmente en la participación de mercado, sino tomaremos como referencia la información del crecimiento del parque automotor de vehículos livianos debido a que, si hay más vehículos en circulación, por consecuencia habría mayor probabilidad de incidencias de averías mecánicas ligeras. Para ello se ha tenido que realizar algunos cálculos de acuerdo a la información proporcionada por la Asociación Automotriz del Perú. En el siguiente funnel de conversión, se puede apreciar con mayor detalle lo anteriormente señalado:



Figura 12: Funnel de conversión de conductores de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Se tomaron en cuenta los datos desde el 2015 hasta el 2019 en una etapa donde no se considera la coyuntura nacional actual a causa de la Covid 19.

Tabla 14

Parque automotor en el Perú/vehículos livianos.

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019
IMPORTADOS NUEVOS					
LIVIANOS	146498	151952	163988	145317	151997
ACUMULADOS	1071085	1223037	1387025	1532342	1684339
ENSAMBLADOS – PRODUCCIÓN NACIONAL	0	0	0	0	0
LIVIANOS	0	0	0	0	0
ACUMULADOS	432357	432357	432357	432357	432357
IMPORTADOS USADOS					
LIVIANOS	618	853	853	853	853
ACUMULADOS	796871	797724	798577	799430	800283
TOTAL IMPORTADOS	147116	152805	164841	146170	152850
TOTAL, VEHÍCULOS LIV. ACUMULADOS	2300313	2453118	2617959	2764129	2916979

Fuente: Asociación Automotriz del Perú, 2019

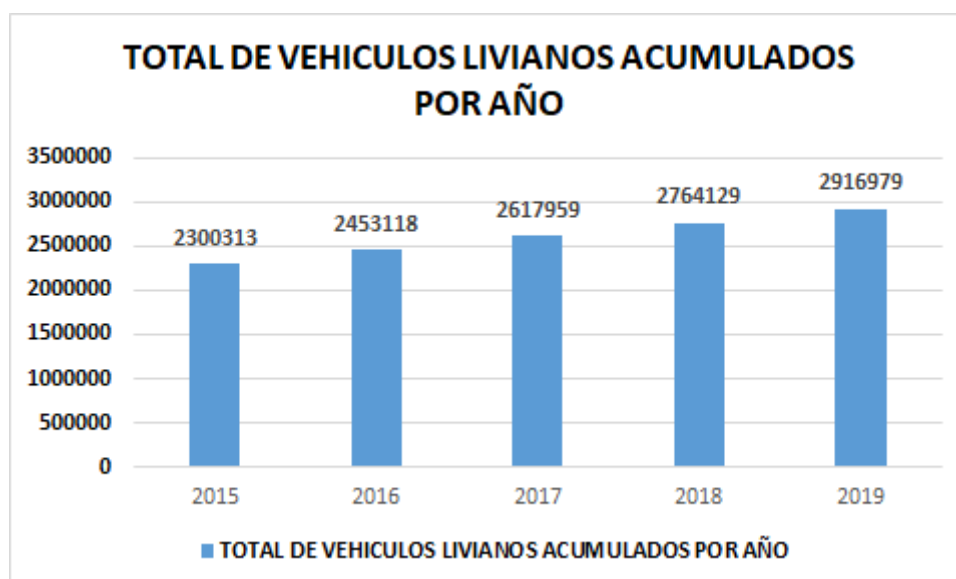


Figura 13: Total de vehículos livianos acumulados por año.

Fuente: Asociación Automotriz del Perú, 2019.

Con estos datos reales publicados por la AAP, se hace una proyección hasta el 2025 a través del método cuadrático. Como resultado se obtiene la siguiente proyección hasta el 2025.

Tabla 15

Proyección de vehículos livianos acumulados (2020 - 2025).

Años	Y
2015	2300313
2016	2453118
2017	2617959
2018	2764129
2019	3073803
2020	3228237
2021	3382671
2022	3537105
2023	3691540
2024	3845974
2025	4000408

Fuente: Elaboración propia del grupo.

De esta proyección se obtiene el promedio de crecimiento acumulado de vehículos livianos desde el 2020 hasta el 2025, y el porcentaje de crecimiento anual.

Tabla 16

Proyección porcentual de vehículos livianos (2020 - 2025).

Años	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Proyección	3228237	3382671	3537105	3691540	3845974	4000408
Crecimiento (%)		4.78%	4.57%	4.37%	4.18%	4.02%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Es así como se ha establecido la participación de mercado del modelo de negocio SOS CAR.

Socios estratégicos

Para que el proyecto de SOS CAR sea sostenible en el tiempo, es fundamental el ingreso de los talleres mecánicos formales como socios estratégicos. Esto permitirá ampliar la cobertura de atención a los conductores que no cuentan con seguro vehicular y poder satisfacer toda la demanda requerida para atención de auxilio mecánico ligero de nuestro target.

En el siguiente fanel, se ve el porcentaje de talleres mecánicos que se deben captar el primer año, de acuerdo a los filtros aplicados:



Figura 14: Funnel de conversión de socios estratégicos de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo

El 6% de talleres afiliados en el 2021, serán captados en los distritos donde más concentración de talleres existe en la ciudad, que son: La Victoria, Surquillo, Miraflores, Barranco, Jesús María, Pueblo Libre, San Miguel y el Cercado de Lima (Oscar Mazzini, miembro de APP). Es en esos distritos donde SOS CAR iniciará operaciones en el año 2021.

En base a la capacidad de atención, definida por la cantidad de talleres asociados, hemos fijado el porcentaje de penetración en el mercado que se estima en un 18%.

4.4. Estacionalidad

Algunas empresas o servicios están asociados con el clima y los productos que ofrecen tienen una mayor demanda en determinada estación del año. El servicio de asistencia mecánica ligera de SOS CAR, no se sujeta a ninguna temporada en particular, ya que una incidencia mecánica puede ocurrir en cualquier momento del año de forma inesperada. Por lo tanto, este servicio operará en todos los meses del año bajo las mismas condiciones.

4.5. Competencia local y mundial

Como se vio en capítulos anteriores, SOS CAR no cuenta con competencia directa puesto que en Lima no existe aún una aplicación móvil de esas características. Sin embargo, la competencia indirecta de SOS CAR vienen a ser las compañías aseguradoras que en sus pólizas anuales incluyen la atención de averías de mecánica ligera. Entre las más destacadas tenemos a RÍMAC, PACÍFICO, MAPFRE y LA POSITIVA. De igual forma, se encuentra como competencia indirecta al TOURING Y AUTOMOVIL CLUB DEL PERÚ que, mediante membresías y cobros trimestrales, presta servicio de auxilio mecánico a todos los socios que estén al día en sus pagos. Adicionalmente también se debe tomar en cuenta como competencia indirecta a RUTAS DE LIMA, cuyo servicio gratuito se da a todos aquellos conductores que hayan pagado peaje en la Panamericana Sur y la Panamericana Norte dentro de una zona limitada.



Figura 15: Competencia local indirecta de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

En cuanto a la competencia internacional, se encuentran algunas alternativas similares pero que operan de forma diferente. Todas cobran membresía o mensualidades. Tal es el caso de la app Auxilio Car en Argentina, que ofrece servicios de mecánica ligera y de grúas, como intermediario con algunas aseguradoras. También en Argentina encontramos a Pit Box, que presta servicios de auxilio mecánico y otros tipos de servicio para el automóvil. Ambos cobran una mensualidad para poder afiliarse al servicio. CarUp es una aplicación en Uruguay, que presta servicios en el mismo rubro de mecánica, pero con su propia flota de vehículos y de personal. Monetizan por medio de paquetes de pagos mensuales o anuales.



Figura 16: Competencia internacional de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Capítulo 5

Enfoque en el Consumidor

5.1. Investigación del Consumidor/ Insight

5.1.1. Investigación del mercado

En esta etapa, la tarea es involucrarse con el consumidor para profundizar en el problema detectado. Como dato, se tiene el antecedente que, en el país, hay un 80% de conductores que no poseen seguro vehicular y que la tendencia del parque automotor está en crecimiento a un ritmo de un 4.4% anual y las tasas de incidencias de mecánica ligera son altas. Es allí en donde nace la idea de negocio SOS Car. Por lo tanto, resulta imprescindible realizar estudios de mercado. En este caso se realizaron los dos tipos de estudios, tanto el cuantitativo como el cualitativo. Para el estudio cuantitativo se elaboraron dos cuestionarios virtuales; el primero fue dirigido a los conductores mientras que el segundo a los talleres mecánicos. Así mismo para validar información se realizó un estudio cualitativo, y para ello se utilizó la técnica del focus group con los conductores.

a. Estudio cuantitativo

Para conocer las percepciones de los conductores, que en este caso son los clientes potenciales en relación a la idea de negocio SOS Car, se decidió realizar un cuestionario digital. Sin embargo, se necesitaba saber a cuantas personas como mínimo era necesario encuestar para obtener un resultado real. Para ello se realizó la técnica del muestreo aleatorio simple finito, y para su cálculo se consideraron los siguientes datos:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 * Z^2 * p * q}$$

En donde:

“n” = Tamaño de la muestra

“N” = Cantidad de conductores que poseen vehículos livianos en Lima Metropolitana y Callao (3,783,575)

“Z” = Nivel de confianza (95%) y su constante (1.96)

“E” = Margen de error (0.05)

“p” = Proporción de conductores sin seguro vehicular (80%)

“q” = Proporción de conductores con seguro vehicular (20%)

Dando como resultado de la operación lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 3,783,575}{3,783,575 * 0.05^2 + 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 400$$

Se determinó una muestra de 400 conductores. La técnica aplicada para la recolección de datos en la investigación se llevó a cabo mediante encuestas virtuales (Ver anexo 1). Para ello se realizó un filtro en los encuestados los cuales debían contar con las siguientes características: a) ser conductores que posean vehículos livianos y b) que no cuenten con un seguro vehicular. La información que recopilamos a través del cuestionario de encuesta virtual fue ingresada a una base de datos, utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20, dando como resultado lo siguiente

Según los cuatrocientos conductores de vehículos livianos que no cuentan con seguro y viven dentro de Lima Metropolitana y Callao se obtuvo que el 79% tienen edades entre 25 a 55 años; así mismo mencionaron que un 48% recurren a sus familiares cuando les sucede una avería mecánica mientras que un 32% recurre a su mecánico conocido. También se les preguntó si usarían un servicio de auxilio mecánico a través de un aplicativo móvil, sin membresía ni pago anual donde se obtuvo que un 87% dijo que sí y dentro de las

características más importantes que valoran de un aplicativo móvil figuraba la facilidad de uso, que sea seguro y su rapidez de carga con un 80.5%, 67.5% y 27.3% respectivamente. A su vez valoraron las características más importantes en un servicio de auxilio mecánico dando como resultado: la eficiencia del servicio, rapidez de llegada y la seguridad con un 75.4%, 73.5% y 46.1 respectivamente; además un 51.5% respondió que estaría dispuesto a pagar como máximo por el servicio de auxilio mecánico a delivery entre S/.60 a S/.80 mientras que un 24.7% dijo que pagaría entre S/.40 a S/.60 y por el servicio de grúa a delivery dijo un 54.4% que pagaría como máximo entre S/.150 a S/.200. (Ver Anexo 2):

En el caso de los talleres se usó el mismo procedimiento y se realizó un cuestionario virtual a los talleres debido a que son los socios más importantes, y era necesario conocer sus opiniones en relación a la propuesta de negocio SOS Car. Por ello, se tomó la decisión de utilizar como instrumento de investigación el cuestionario digital. Sin embargo, se necesitaba saber a cuántos talleres mecánicos, como mínimo, sería necesario encuestar. Para ello se realizó la técnica del muestreo aleatorio simple finito y para su cálculo se consideraron los siguientes datos:

$$n = \frac{Z^2 * p * q * N}{N * E^2 + Z^2 * p * q}$$

En donde:

“n” = Tamaño de la muestra

“N” = Cantidad de talleres mecánicos a nivel nacional (76000)

“Z” = Nivel de confianza (95%) y su constante (1.96)

“E” = Margen de error (0.05)

“p” = Proporción de talleres mecánicos que poseen las características deseadas (50%)

“q” = Proporción de talleres mecánicos que no poseen las características deseadas (50%)

Dando como resultado de la operación lo siguiente:

$$n = \frac{1.96^2 * 0.8 * 0.2 * 76,000}{76,000 * 0.05^2 * 1.96^2 * 0.8 * 0.2}$$

$$n = 256$$

Por lo que se determinó una muestra de 256 talleres mecánicos. La técnica aplicada para la recolección de datos en la investigación se llevó a cabo mediante encuestas virtuales (Ver anexo 1), Para ello se utilizó un filtro en los encuestados, que consistía en contar con las siguientes características: a) ser talleres mecánicos formales y b) tener experiencia mínima de 6 meses. La información recopilada mediante el cuestionario de encuesta virtual, se ingresó a una base de datos, utilizando el paquete estadístico IBM SPSS Statistics 20, dando como resultado lo siguiente. (Ver Anexo 2):

Según los 256 talleres mecánicos formales con seis meses de experiencia como mínimo de Lima Metropolitana y Callao se obtuvo que un 96.6% cuenta con una motocicleta o bicicleta propia y un 89.9% mencionó que tiene entre 0 a 5 veces atienden incidencias de mecánica ligera promedio al mes. Así mismo un 98.2% dijo que le interesaría brindar sus servicios de mecánica ligera a través de un aplicativo y un 99.4% dijo que no tendría inconvenientes para trasladarse en su vehículo para atender los servicios a través del aplicativo. Además, dijo un 54.9% que cobraría entre S/.40 a S/.60 por un servicio de mecánica ligera a delivery mientras que un 25.1% dijo que cobraría entre S/.60 a S/.80

b. Estudio cualitativo

Fue muy importante realizar también este estudio debido a que en una encuesta cuantitativa los datos recabados son útiles para determinar la factibilidad del negocio, pero el estudio cualitativo nos ayuda a entender más al cliente y qué es lo que realmente valora para poder tomarlo en cuenta a la hora de prestar nuestro servicio. La técnica de investigación utilizada fue la de un focus group que tuvo una duración de una hora y media aproximadamente. La moderadora fue nuestra compañera Pilar Tabja y tuvo como invitados al focus a 8 personas: cuatro de ellas eran varones y cuatro eran damas. El filtro que se aplicó para poder participar en el focus group fue que todos los asistentes tenían que ser conductores de vehículos livianos y que además no tuvieran una póliza de seguro. Los resultados del focus fueron los siguientes:

Luego de darles la bienvenida y presentarnos, empezamos la conversación, preguntándole a los asistentes cómo se sentían en relación al covid-19. Todos intervinieron de manera fluida y coincidieron con el temor y miedo al contagio. La palabra “seguridad” fue utilizada reiteradamente. Luego se cambió de tema y nos centramos en cómo creen que será el futuro de nuestra ciudad y como ellos se imaginan que será todo luego de la pandemia. Los participantes mencionaron que las cosas no serían iguales en muchos aspectos. La moderadora puso énfasis en cómo veían todos estos cambios y los llevó al tema del transporte. Manifestaron el temor de usar transporte público y dejaron claro que se movilizarán siempre en auto propio. La palabra “tecnología” era repetida varias veces y tenían claro que la mayoría de las actividades iban a darse mediante la tecnología, de manera virtual, como ya estaba sucediendo con los trabajos y las compras. Al preguntarles por qué motivo no contaban con un seguro vehicular, algunos respondieron que porque no justificaba pagar tanto dinero por un servicio que quizás no usen. Otros dijeron que porque a la hora de

necesitarlo, nunca les cubren lo justo. Y finalmente otros dijeron que por falta de dinero. Sin embargo, en todos los casos, se sentían en situación de riesgo en el caso de sufrir cualquier tipo de percance con su automóvil. Al comentarles si estarían dispuestos a pagar por un servicio de auxilio mecánico sólo en el momento de utilizarlo, a todos les pareció interesante esa alternativa. También hablaron de cuáles eran sus frustraciones, las cuales traducimos en frases que trasladamos al mapa de empatía, donde podremos apreciarlas.

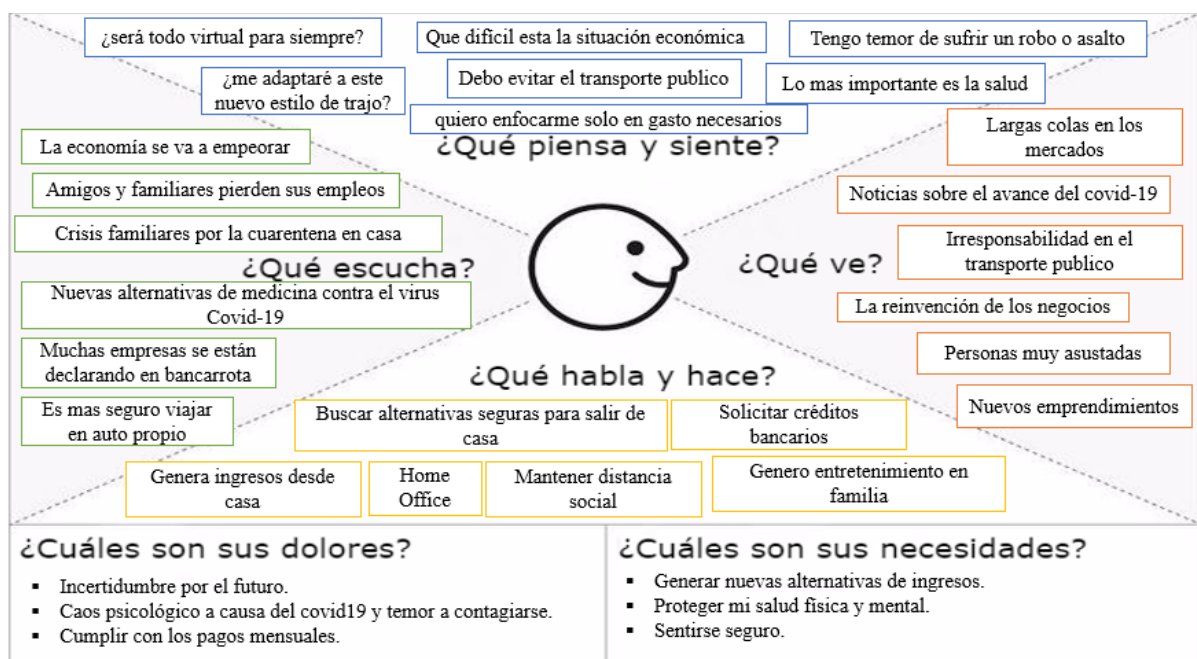


Figura 17: Mapa de empatía del cliente de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.



Figura 18: Lienzo de propuesta de valor del cliente.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

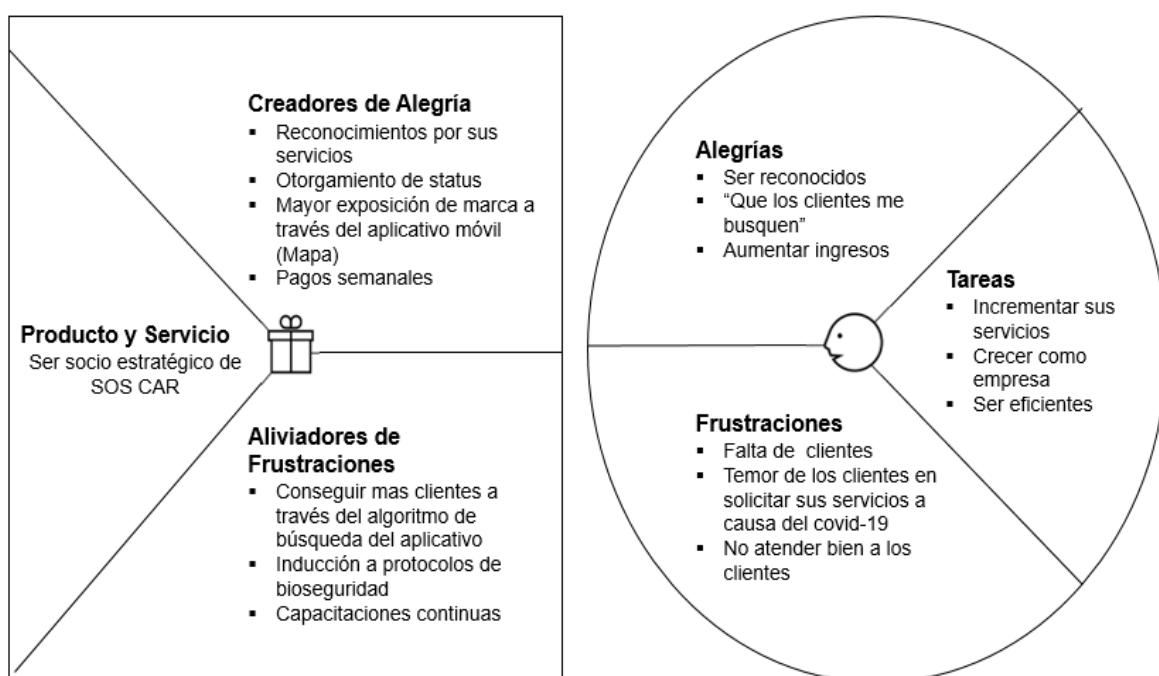


Figura 19: Lienzo de propuesta de valor del socio estratégico.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

5.1.2. Insight

Cuando se inició este proyecto, en el proceso de búsqueda de información, hubo sorpresas al encontrar datos y cifras que no se hubiera imaginado nunca. Así fue que se descubrió que, en el Perú, sólo el 20% de los automóviles livianos cuentan con un seguro vehicular. Este dato sorprendió sobre manera y, pese a tener una vaga idea del motivo de este resultado, no fue sino a través de la investigación de mercado realizada que se logró detectar el “insight” de los conductores y las razones por las cuales no aseguran sus vehículos. Se realizó un focus group con diferentes consumidores de acuerdo a su estilo de vida y de ellos se pudo detectar que muchos no compran un seguro porque sienten que están pagando por un servicio que quizás nunca utilicen. Otros no adquieren un seguro porque sienten que en el momento que lo requieran hacer efectivo, no recibirán el beneficio que esperaban pagándoles lo justo y otro grupo afirma que no lo compra porque no tienen el dinero pero que si le gustaría sentirse más seguro en caso de algún siniestro.

Además de estos hallazgos, se les preguntó a los participantes cómo se sentían con respecto a la situación actual y a la presencia de la Covid 19 y todos manifestaron su temor de ser contagiados. La palabra “seguridad” fue utilizada reiteradamente. Igualmente, el tema de “tecnología” cobró mucha importancia, dejando ver que el futuro será muy distinto en muchos ámbitos. Dejaron ver sus miedos y frustraciones, los cuales se aprecian más claramente en el mapa de empatía que presentamos.

En base a todos estos datos recogidos del target, se pudo detectar algunos insights que dan sustento a este proyecto de negocio:

1. *“Siento que pagar un seguro vehicular anual es regalar mi dinero porque las probabilidades que no lo use, son grandes”*

2. *“Los beneficios de las pólizas de seguro nunca te reconocen los gastos justos”*
3. *“No tener un seguro me pone en situación de riesgo”*
4. *“Siempre manejo con el temor que me suceda cualquier cosa con el auto y no tenga a quién recurrir”*

Basándose en todos estos insights descubiertos en el target, se pudo resumir todos en uno solo:

“No tengo seguro vehicular porque siento que regalo mi dinero si es que no necesito usarlo., Pero a la vez, me siento muy inseguro de no tener a quien recurrir en caso que sufra alguna avería mecánica mientras conduzco mi vehículo. Puedo estar en una situación de riesgo”

De acuerdo a este insight, se concluyó que el conductor necesita alguien que lo asista en caso de una avería mecánica y que lo haga sentirse seguro mientras conduce. Y qué mejor oportunidad que hacerlo a través de la tecnología, que es un factor determinante en el futuro inmediato. Además, tendrá que privilegiar sus gastos en época de crisis económica y pagar por un seguro de automóvil en estos momentos no sería prioridad.

5.2. Proceso de decisión de compra del consumidor

En varias oportunidades, cuando se adquiere un producto online, uno no se percata del proceso que se hace al tomar la decisión de compra. Estos pasos son importantes para los negocios, en especial el e-Commerce, ya que deben saber cumplir las expectativas en cada una de las fases. En este proyecto se tomaron en cuenta las cinco fases, del modelo de Kotler y Armstrong (2008): el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra, y el comportamiento post-compra.

5.2.1. Fase 1: Reconocimiento de la necesidad

En esta primera fase los anuncios o publicidad que perciban los potenciales clientes atraerán su atención por el ingreso usual a las redes sociales como Facebook, Instagram o página web oficial de SOS CAR. Una vez captada su atención y si la marca se ajusta a su necesidad, el consumidor tratará de cubrir ese deseo y beneficiarse en ese momento o a futuro, al descargar la app del servicio. Puede suceder que en el momento no lo necesite y simplemente decida descargar el aplicativo o la información para compartirla con alguien que sí podría necesitarla.

5.2.2. Fase 2 Búsqueda de la información

Después de fijar la necesidad, el potencial cliente tratará de averiguar más sobre el servicio. Para eso, tomará las siguientes acciones:

1. Ingresar a los perfiles de las redes sociales.
2. Se informa del proceso de asistencia del servicio.
3. Ingresar al sitio web oficial para conocer quiénes son los talleres quienes están asociados, si estos son formales, qué tiempo tiene el servicio en el mercado, su reputación y los precios de los servicios ofrecidos.

4. Tomar en cuenta las opiniones y experiencias de los usuarios con dichos talleres.

De esta manera el potencial cliente buscará no solo informarse sobre la marca, sino que también buscará si existe competencia o alguna otra marca que ofrezca servicios similares, para tener en cuenta y comparar precio, calidad y tiempo de acción del auxilio mecánico. En esta fase SOS CAR deberá indicar de forma clara y concisa la relevancia de contar con este servicio en casos de tener una avería mecánica ligera y evitar todo el estrés de ubicar una en el momento de la incidencia.

5.2.3. Fase 3: Evaluación de alternativas

Habiendo una intención de adquirir el servicio, es decir se va volviendo sólida, los posibles clientes buscarán opiniones de familiares y talleres mecánicos como opciones según encuesta realizada para la investigación de mercado. Adicionalmente revisarán comentarios de otros clientes que hayan descargado y requerido el servicio ofrecido, en las redes sociales y de la posible competencia. Además, el beneficio de no tener que pagar una mensualidad o membresía, será un factor importante en la toma de decisión.

5.2.4. Fase 4: La compra

Después de evaluar todas las alternativas encontradas, es cuando nace la real intención de contar con el servicio. Para ello se seguirá el siguiente proceso:

1. Se registra en la página web para recibir información actualizada del servicio.
2. Descarga la aplicación y procederá a colocar sus datos.
3. Selecciona las formas posibles de pago y opcional agrega o registra una tarjeta de crédito o débito.
4. Si requiere del servicio habiendo completado los anteriores campos: el cliente deberá entrar a la aplicación y seleccionar su ubicación. Una vez realizado el

mapeo, le indicará el taller mecánico más cercano el cual seleccionará para que venga por su auxilio.

5. El usuario deberá indicar algunas de las alternativas que ofrece el servicio para indicar que daño tiene el auto. De no saber tomará la opción “otros” y describe brevemente qué le sucede al vehículo.
6. Se le asignará un personal calificado que se movilice en un tiempo no mayor a 15 minutos hasta la posición del cliente. Dependiendo que tipo de avería tenga, se tomará entre 15 a 25 minutos para solucionar el problema. Una vez realizado el servicio, se procede a efectuar el pago por los canales ya descritos anteriormente.

5.2.5. Fase 5: Evaluación de la post-compra

Esta fase se activará sólo cuando el cliente haya hecho uso de alguno de los servicios de SOS CAR. Tendrá la posibilidad de calificar o evaluar el servicio brindado y si cumplió con lo ofrecido de acuerdo a las expectativas. La calificación se dará mediante una encuesta que llegará en el mismo aplicativo. Además, durante el proceso del servicio podrá indicar aspectos o circunstancias que se podrían mejorar.

5.3. Posicionamiento de la Marca

Al ser SOS CAR una marca nueva que está recién incursionando en el mercado, el objetivo es que se posicione en la mente del consumidor reforzando sus atributos y su diferenciación con otras alternativas del mercado. Así pues, el posicionamiento deseado se reflejará de la siguiente manera:

“SOS CAR, es la primera aplicación móvil de servicio de auxilio mecánico, para conductores de vehículos livianos que no cuentan con un seguro vehicular, que llega rápido porque te conecta con el taller de mecánica más cercano sin cobrar membresía ni cuota

anual.” Utilizando como mantra o slogan de la marca: *“SOS CAR seguridad y rapidez pagando sólo cuando nos necesites”*, el cual será comunicado en todos nuestros canales de comunicación.

5.4. Neurociencia aplicada al Marketing

El neuromarketing es la herramienta que nos permite estudiar la relación que existe entre la mente y la conducta del consumidor.

Tiempo atrás, los comunicadores y las personas de marketing se basaban en modelos empíricos y medían la efectividad de su publicidad en base a ensayos “prueba – error”.

El neuromarketing, a través del conocimiento científico, nos da la oportunidad de trabajar estrategias de marketing y publicidad con los estímulos adecuados para obtener así, los resultados esperados.

Según la teoría del “Cerebro Triuno” (McLean, 1967), el cerebro se divide en tres regiones y cada una de ellas responde y actúa de forma diferente según el estímulo que reciba. Los tres cerebros se diferencian de la siguiente manera:

EL NEOCÓRTEX, es la parte del cerebro que “piensa”. Se encarga de tomar decisiones y para eso razona y analiza lógicamente cada situación. Es el cerebro que hace que nos diferenciamos de los animales. Aquí se dan los procesos de autoconciencia, de reflexión y de organización. El Neocortex “vive en el futuro”

EL LÍMBICO, es la parte del cerebro donde se encuentra el centro de las emociones, sean agradables o desagradables. Él se encarga de regularlas y determinar el modo en que las vamos a manifestar. Aquí se guardan los aprendizajes generados a través de las experiencias. El cerebro límbico “vive en el pasado”.

EL REPTIL, conocido como el cerebro “instintivo”, regula las funciones vitales como comer, dormir, beber. Su función principal es actuar rápido y de forma instintiva, para asegurar la supervivencia. El cerebro reptil “vive en el presente”

Teniendo en cuenta el funcionamiento del cerebro, se utilizarán los estímulos adecuados para que el mensaje y el posicionamiento de la marca, se registre positivamente en la mente del consumidor.

Al ser SOS CAR una aplicación que presta un servicio de “emergencia”, la parte del cerebro que más se activará será la reptiliana. Debemos reforzar nuestro mensaje y orientarlo más que nada a estimular el cerebro reptil, sin dejar de enviar mensajes a los otros dos cerebros en el momento que se requiera.

Nuestra estrategia de comunicación se basará en las siguientes acciones:

5.4.1. Cerebro límbico

Llamar la atención emocionalmente, a través de estímulos dirigidos al cerebro límbico mediante la estrategia de comunicación. Presentaremos en la publicidad escenas de una persona en apuros mecánicos, en situación de estrés y sin contar con ayuda. Es probable que muchos hayan pasado por una situación así en el pasado y al ver la imagen, no querrán experimentar esa sensación nuevamente. La memoria, se activa a través del cerebro límbico con ese recuerdo.

5.4.2. Cerebro córtex

Argumentando en la comunicación la “razón para creer”. Se observa que la mayoría de los conductores no toma un seguro vehicular porque no quiere “invertir en un servicio que posiblemente no usarán”. Esta aplicación sólo cobrará el servicio que se utilice y además la ayuda llegará en 15 minutos porque vendrá del taller de mecánica más cercano. El córtex se

tomará el tiempo de “analizar y evaluar” la conveniencia de utilizar el servicio y compararlo con las otras alternativas del mercado, rescatando su ventaja diferencial.

5.4.3. Cerebro reptil

Creando sensación de urgencia y/o de escasez de servicios inmediatos de auxilio mecánico, mediante spots en redes de pocos segundos de duración que induzcan a pensar en SOS CAR como la primera alternativa de “supervivencia” en caso de una avería mecánica inesperada.

Este servicio entra a funcionar justamente en un momento de riesgo e inseguridad. Donde el reptil sólo quiere salir “bien librado” de esa situación. Es en la mayor parte de la experiencia donde el cerebro reptil será el protagonista de la historia y a quién más nos debemos dirigir.

5.5. Propuesta de Valor

Aquí se describe los productos y servicios que crean valor para un determinado segmento del mercado (Osterwalder & Pigneur, 2010). Para este proyecto la propuesta de valor es de “Aliviar el nivel de frustración de un momento de estrés causado por una avería mecánica ligera, sin tener que pagar membresía”. Se utiliza la balanza de propuesta de valor para complementar y dar peso a SOS CAR, tal y como se observa en la figura 19:

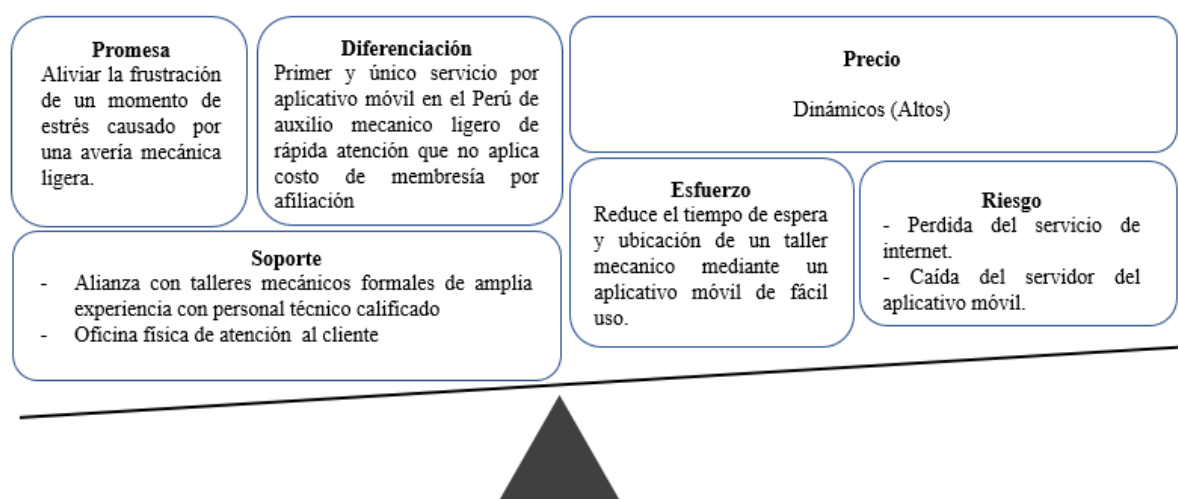


Figura 20: Balanza de propuesta de valor.
 Fuente: Elaboración propia del grupo.

5.6. Plan Integrado de Marketing

El principal objetivo de Marketing es posicionar a SOS CAR en el 2025, como la mejor alternativa de asistencia de mecánica ligera para todos aquellos conductores de vehículos livianos que no tengan y no deseen invertir en un seguro vehicular. Se irá aumentando el nivel de recordación de la marca cada año, esperando un 15% de recordación al final del primer año de operaciones.

Se quiere también, en el primer año, conseguir una participación del 18% del mercado de automóviles no asegurados y obtener rentabilidad al final del segundo año de ingreso al mercado. Este porcentaje se debe a que el primer año, no se cubrirá el área total de Lima Metropolitana y Callao. El foco estará en aquellos distritos con mayor concentración de talleres mecánicos de la ciudad.

Para cumplir con todo ello, se aplicarán las estrategias necesarias que se presentan en este plan de marketing.

Se buscará, igualmente, conseguir que los propios usuarios hagan publicidad boca a boca, contando su experiencia. Este tipo de publicidad es muy valorada hoy en día y es tan efectiva, como cualquier otro medio. Queremos conseguir que cuando se piense en auxilio mecánico ligero, la primera idea que se relacione a ello, sea la marca SOS CAR.

La propuesta de valor de SOS CAR, debe calar fuertemente en la mente de nuestro público objetivo. Con ello, esperamos obtener ventas por S/. 3'867, 228 en el primer año de lanzamiento.

Capítulo 6

Estrategia Comercial

6.1. Mezcla de Marketing

6.1.1. Estrategia de producto y marca

El servicio que ofrece SOS CAR, es a través de un aplicativo móvil, que permite hacer un contacto rápido e inmediato con el taller de mecánica más cercano en caso que el conductor sufra una avería mecánica ligera en el momento menos esperado. El servicio cuenta con un sistema de geolocalización en tiempo real, gracias al cual se podrá conocer el taller que prestará el servicio y el nombre del mecánico que llegará en auxilio. Se tiene el propósito de ofrecer un servicio confiable y seguro con el fin de satisfacer las necesidades de aquellos conductores que, ante una avería mecánica, no cuentan con un seguro vehicular a quien recurrir para solicitar auxilio mecánico oportuno. El personal técnico que acuda en ayuda del conductor, estará capacitado tanto humana como profesionalmente para infundir la confianza necesaria que se requiere en un momento de estrés. La calidez y efectividad en el servicio realizado serán parte de la imagen y el posicionamiento de nuestra marca.

El producto se manifiesta a través de un aplicativo móvil que se descarga al teléfono. Para hacer uso del aplicativo, no se necesita el pago de una mensualidad ni mucho menos una membresía. La interacción con la aplicación será fácil y muy amigable teniendo en cuenta que el momento en que se use, será un momento de estrés. El cliente podrá acceder a un tarifario de acuerdo al servicio que requiera. Podrá en ese momento elegir la opción de taller que más le convenga según su ubicación y la disponibilidad de los mecánicos. El servicio de atención de SOS CAR será de 24 horas en caso de consultas y solicitud de grúas y de 8am a 6 pm en caso de auxilio mecánico, por ser ese el horario de atención de nuestros socios, los talleres.

El conductor sólo debe descargar el aplicativo a su teléfono móvil y solicitar la ayuda mediante el proceso que la aplicación irá mostrando. La tecnología será constantemente actualizada para ofrecer un servicio de primer nivel.

Los socios estratégicos serán los talleres formales de Lima y Callao que cuenten con la experiencia y equipo necesarios para prestar una atención de calidad. Contaremos también con un Centro de Atención al Cliente que ofrezca respaldo y seguridad para los usuarios.

El aplicativo SOS CAR ofrecerá los siguientes tipos de auxilio mecánico:

- a. Asistencia mecánica en caso de pinchado de llanta. En caso de un problema de llantas, el servicio que se brindará será el reemplazo de la llanta averiada por la llanta de repuesto del conductor.
- b. Asistencia mecánica en caso de olvido de llaves dentro del automóvil. La asistencia en este caso será abrir cuidadosamente el automóvil para rescatar las llaves olvidadas.
- c. Asistencia mecánica en caso de descarga de batería. El mecánico asistirá al conductor recargando la batería para poder encender el automóvil.
- d. Asistencia mecánica en caso de necesitar una grúa. En este caso, se contactará al conductor con el servicio de grúa que esté más cercano al lugar donde se encuentre el coche.

En todos estos casos, un mecánico del taller más cercano, llegará al lugar donde se produjo la avería en auxilio del conductor, portando las herramientas necesarias para ofrecer la solución en cada uno de los casos. Debido a la presencia del covid-19, se tomará en cuenta el protocolo necesario para una atención segura y libre de contagio. El uso de la mascarilla, el alcohol y la distancia entre el mecánico y el cliente serán requisitos indispensables de nuestro servicio.

Experiencia de Usuario (UX)

La experiencia del consumidor con la interacción del aplicativo móvil, debe ser fácil y amigable, ya que el cliente se encontrará en un momento de estrés debido a la inesperada avería mecánica que sufrió. La interacción sería de la siguiente manera:

El nuevo cliente, busca la aplicación en su teléfono, ya sea en el sistema Android como en el IOS. Una vez que la encuentre, la descarga a su teléfono.

Al ingresar al aplicativo, se le pedirá que acepte los términos y condiciones que allí figuran. Luego, elegirá la opción de “usuario”, porque también figura la de “socio”.

Una vez dentro de la aplicación, tendrá que llenar sus datos personales y también afiliar los datos de la tarjeta con la que desee pagar su servicio.

Si la descarga de la aplicación la hace en el preciso momento en el que está necesitando el servicio de auxilio mecánico, debe verificar si se encuentra en el perímetro de atención de los talleres afiliados. Si no lo está, debe aceptar pagar un adicional debido a la distancia. Si no acepta, cierra la aplicación y no solicita el servicio. Si acepta, sigue la misma ruta que seguiría si se encontrase dentro del perímetro de atención.

Ingresa la ubicación del incidente. Le aparecerá el cuadro con la opción de servicios que la aplicación ofrece y todos los talleres cercanos con el tiempo aproximado de llegada al punto donde el cliente se encuentra. Entonces, elige el taller que más le conviene y solicita el servicio. Espera la confirmación del taller que eligió. Si tiene disponibilidad de atención, el taller confirmará su llegada. Si no la tiene, el cliente puede elegir la siguiente opción. Una vez que verifique que ese taller si está disponible, le dará el monto que debe pagar por el servicio. Si el cliente acepta, le aparecerá en tiempo real, la ubicación del mecánico y el tiempo que tardará en llegar al punto de la incidencia. También le aparecerá el nombre del mecánico y el vehículo en el que llegará.

El mecánico llega y atiende el servicio. El cliente queda satisfecho. Recibe una notificación de “servicio finalizado”. Acepta y se le debita el dinero del costo del servicio de su tarjeta. Recibe el comprobante de pago en su aplicativo y, una vez conforme, el mecánico se retira.

Finalmente, para evaluar la experiencia del servicio, el cliente recibirá una encuesta para medir su grado de satisfacción.

En cuanto a la medición e interacción de uso del aplicativo, se puede decir que la aplicación móvil está adaptada para los sistemas operativos de iOS y Android. Se puede ubicar y descargar fácilmente de la tienda de aplicaciones propia de cada sistema. Los colores son visualmente agradables y el ícono es fácil de reconocer. Registrarse resulta sencillo. Las ubicaciones de los botones están pensadas estratégicamente para facilitar el uso y el panel del menú es muy amigable. Además, para la tranquilidad del usuario, la aplicación posee un sistema de protección de datos personales para el registro de las tarjetas que se elijan como medio de pago.

La experiencia de usuario se medirá de forma permanente a través de encuestas en profundidad con usuarios y en sesiones de focus group, periódicamente. Además, el mismo aplicativo permite el análisis del comportamiento del consumidor mientras interactúa con él (caché). Todas estas herramientas ayudarán a medir la satisfacción del cliente con el uso del aplicativo y permitir, de ser necesario, la mejora constante del aplicativo para cumplir con la propuesta de valor de SOS CAR y la experiencia del cliente.



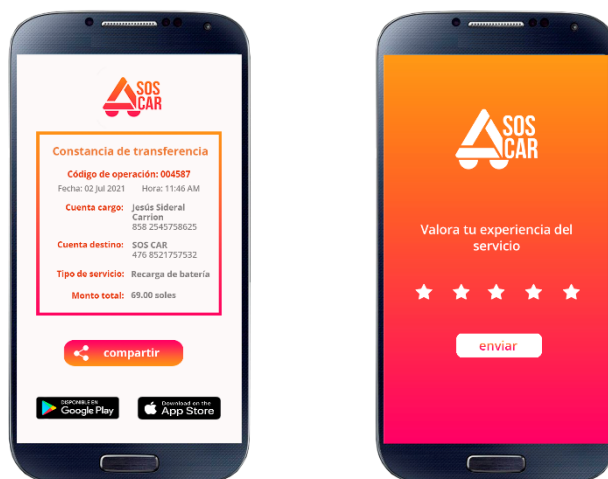


Figura 21: Experiencia de usuario de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.1.2. Estrategia de precio: valor en el mercado

Para definir la estrategia de precios de este servicio de auxilio mecánico ligero, se ha considerado la opinión de los posibles clientes a través de una investigación cuantitativa donde se obtuvo que, un 51.1% de los encuestados estaría dispuesto a pagar entre S/. 60.00 a S/. 80.00 soles por cualquiera de los cuatro servicios básicos. Así mismo, como se sabe que aún no se tiene competencia directa y SOS CAR será pionero en la categoría en el mercado nacional, se basa también en el neuromarketing, explícitamente en el cerebro reptil, para fijar los precios. Cuando un individuo sufre un incidente de cualquier categoría su instinto de supervivencia se activa, por lo que sus acciones son instintivas y no utilizan la razón. Por ello, el tema de precio no es relevante para los clientes porque en un momento de crisis, estarían dispuestos a pagar una tarifa elevada por su seguridad. Por otro lado, también se ha pensado utilizar los “precios psicológicos” debido a que los precios terminados “9” son mejor aceptados. Cuando los consumidores leen los precios retienen sólo los primeros dígitos en su memoria. La diferencia percibida entre un precio de acción nueve y su inmediato superior

(cifra redonda) suele ser más amplia y exagerada comparándola con la diferencia existente entre precios que se ubiquen en una misma escala.

Por lo tanto, se ha decidido estandarizar los precios de los servicios de mecánica ligera:

Tabla 17

Tarifa de precios en los servicios de SOS CAR (rango 5km).

SERVICIO	PRECIO
Recarga de batería	Desde
Cambio de llanta	S/.69.00
Pérdida de llave	
Grúa	S/. 169.00

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Sin embargo, estos precios estándares serán fijos siempre y cuando estén dentro del rango de 5km (Lima Metropolitana y Callao) entre el conductor y taller mecánico; si la distancia llegase a exceder el rango establecido, por no encontrar un taller mecánico disponible, el conductor tendrá que pagar un precio adicional por el costo del transporte del personal del taller mecánico que se encuentre más lejos y que será calculado automáticamente por el algoritmo del aplicativo móvil.

6.1.3. Estrategia de distribución y canales

Los canales de distribución y ventas son una manera de enlazar los bienes y/o servicios con el consumidor por parte de los clientes. Esta tarea en algunas oportunidades es ejecutada directamente por el fabricante y en otros casos por determinados intermediarios.

El presente proyecto se ajusta al canal donde se utiliza un nivel de intermediarios. En este caso se clasifica con los detallistas o minoristas (almacenes, tiendas especializadas, supermercados, hipermercados, boutiques, gasolineras, etc.). En este sentido el servicio cuenta con una fuerza de ventas encargada de contactar con los minoristas (detallistas) que venden u ofrecen el servicio al público. Fuente: Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, de Kotler Philip y Armstrong Gary, Prentice Hall, 2003, Pág. 398.

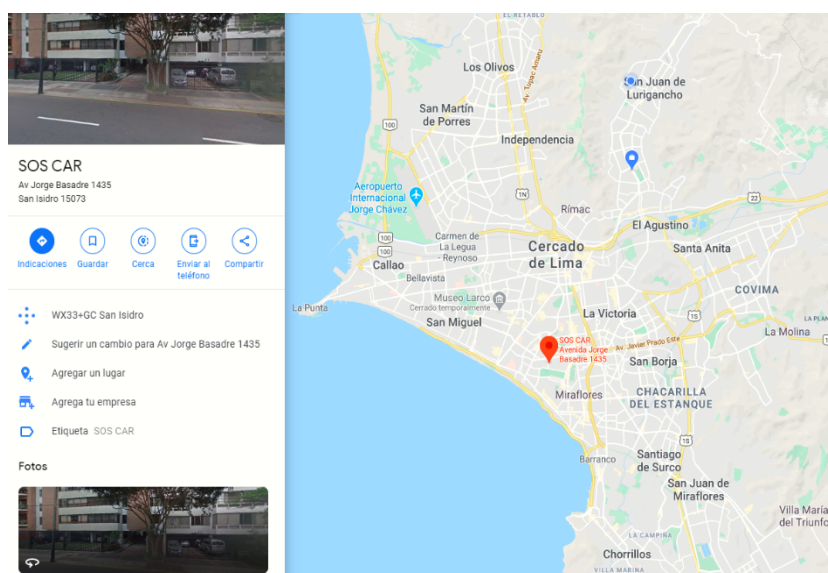


Figura 22: Ubicación del centro de atención al cliente de SOS CAR.

Fuente: Google maps.

SOS CAR es un servicio que se solicita por medio de una aplicación móvil y que contará con un solo nivel de intermediario: los talleres mecánicos formales. Estos talleres serán afiliados por nuestro equipo de ventas, para que su personal especializado ejecute el trabajo. El personal de los talleres estará recibiendo talleres y capacitaciones, de parte de SOS

CAR, en habilidades blandas, tendencias de mejoras para asistencia mecánica, entre otros temas. Todo esto con la intención de que se cumpla a cabalidad la experiencia ofrecida por la app. La oficina de atención al cliente estará ubicada en la Av. Jorge Basadre 1435 oficina 402 San Isidro y contribuirá a generar una relación más cercana con el usuario. En la página web se podrá revisar el contenido y las características de la marca además de obtener información actualizada sobre nuevas tendencias del rubro. El radio de acción del servicio abarca todo Lima Metropolitana y Callao. El servicio será ejecutado por el personal calificado en mecánica de nuestros socios, los talleres de mecánica, quienes se acercarán al lugar de la incidencia en sus respectivas movilidades (moto, bicicleta o vehículo) para dar solución al percance del cliente.

6.1.4. Estrategia de comunicación integral

El plan de comunicación irá dirigido a los potenciales clientes, los conductores de automóviles livianos, usando las siguientes estrategias:

En ATL se utilizarán paneles fijos que estarán ubicados en las zonas de mayor tránsito vehicular. Este tipo de publicidad, está enfocada principalmente en el público objetivo, el conductor, por lo que se espera tener un alcance de penetración exitoso.

Como BTL se dará prioridad a los banners publicitarios que se colocarán en las entradas de los locales de los asociados, con el fin de que el conductor pueda visualizarlo antes del ingreso al taller. Allí mismo le entregarán, al retirarse del taller, un volante explicando el servicio y el uso y beneficio de la aplicación. SOS CAR participará en los foros mensuales presenciales que tendrá la Asociación Automotriz del Perú sobre temas de automotriz, donde se colocará un stand para dar información acerca del funcionamiento de SOS CAR.

La principal comunicación se dará a través de las redes sociales, como Instagram, LinkedIn y Facebook (Ver figura 22), donde se lanzarán las promociones como por ejemplo el 10% en el primer servicio usando el aplicativo móvil, publicar el link de nuestra web sobre información, uso, beneficios y funcionamiento de la app. También se buscará un espacio para una entrevista con Mercado Negro, revista donde las Startups comunican su historia y el funcionamiento de la misma y que luego publican en sus redes sociales. Esto es totalmente gratuito. También se utilizará las herramientas de SEO Y SEM para posicionar la búsqueda de auxilio mecánico y asociarlo con SOS CAR, y por último se enviará un Mailing masivo a la base de datos que obtendremos.

Tabla 18

Estrategias de comunicación de SOS CAR.

Tipo de Comunicación	Descripción
ATL	-Paneles fijos
BTL	-Banners publicitarios y volantes en los locales de los talleres mecánicos -Activaciones con la AAP en centros comerciales
DIGITAL	-Redes sociales (Facebook, Instagram y LinkedIn) -Página web (SEO, SEM) -Streamings con revistas locales -Mailing

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Por otro lado, se tiene a los socios estratégicos claves para el funcionamiento del negocio, que son los talleres mecánicos. El enfoque estará principalmente en visitas comerciales, donde se les comunicará el funcionamiento y beneficio que tuvieran al asociarse

con SOS CAR. La mejor manera de negociar es teniendo al dueño de los talleres presencialmente.

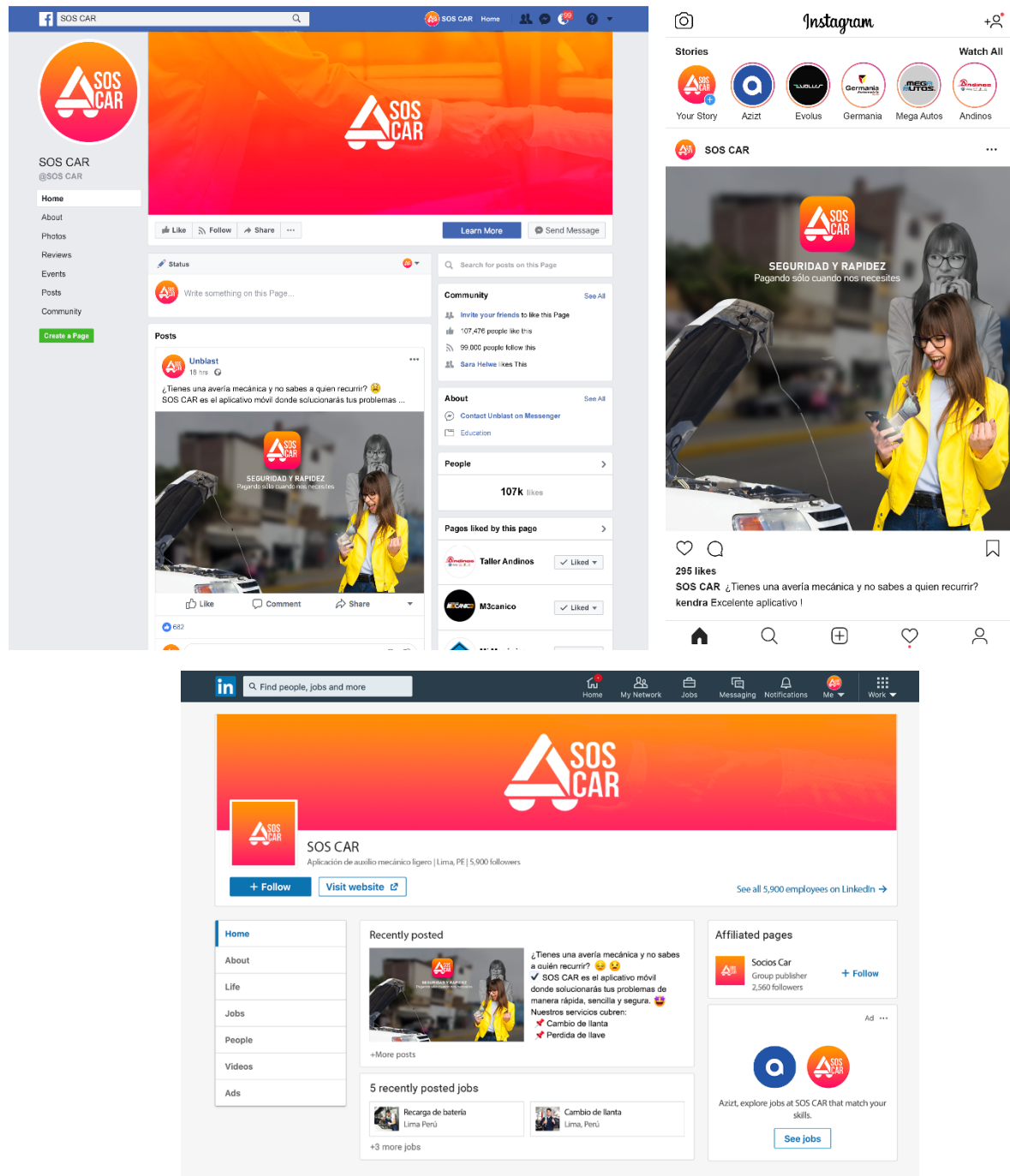


Figura 23: Publicidad de SOS CAR en redes sociales.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.2. Estrategia de Branding

La estrategia de Branding estará basada en la experiencia que se le ofrecerá al cliente en el momento de estrés que genera una inesperada avería mecánica. Se quiere posicionar SOS CAR en la mente del consumidor, como la alternativa más rápida de auxilio mecánico y la que cobra solo el precio del servicio, sin necesidad de atarse a contratos o membresías. El nombre de una marca es un punto importante para el branding. El nombre de esta marca es claro y preciso para identificar el servicio y la categoría donde se encuentra. SOS CAR, es un nombre ideal para entender, de forma simple, a qué se dedica la marca. Para darle soporte al nombre, se trabajó un mantra o slogan que resume en los conceptos de “Seguridad y Rapidez” la propuesta de valor, añadiendo también la principal diferencia con los otros servicios del mercado que es el “no pago de membresía o cuota anual”.

“SOS CAR seguridad y rapidez pagando sólo cuando nos necesites”

El branding de una marca se construye en el tiempo a través de una identidad visual y verbal coherente. La comunicación debe ser la misma a través de los diferentes medios que se utilicen. Desde la tarjeta de visita, el diseño de la página web o los anuncios publicitarios. Para lograr una buena estrategia de branding, es importante contar con un logotipo y una gama de colores de la que la marca será dueña.

Para trabajar el Logotipo, se tomó en cuenta los cinco siguientes puntos:

6.2.1. Concepto

El objetivo es comunicar claramente la categoría del servicio. Así que se usó la síntesis de un coche para dar a entender al observador que estamos hablando de una marca que se encuentra en el rubro automotriz luego se usó el triángulo de seguridad pues representa el pedido de ayuda. La fusión de la síntesis de ambos elementos da como resultado la forma de nuestro logotipo, que lo que quiere proyectar es que “se puede llevar el auxilio mecánico donde estés”.



Figura 24: Concepto del logotipo de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.2.2. Colores

Fueron escogidos inspirados en los colores del triángulo de seguridad (rojo y naranja), los colores cálidos expresan confianza, sin embargo, se decidió usar una magenta rojizo y un naranja amarillento para crear más contraste entre ellos y lograr un degradado pues es símbolo de modernidad, ya que se trata de una aplicación móvil.



Figura 25: Colores del logotipo de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.2.3. Fuente

Se utilizarán las fuentes “open sans” y “bebas anue”, ambas transmiten modernidad, seguridad y neutralidad. Además, que la estilización y simpleza combina, de manera armónica, con el símbolo del triángulo

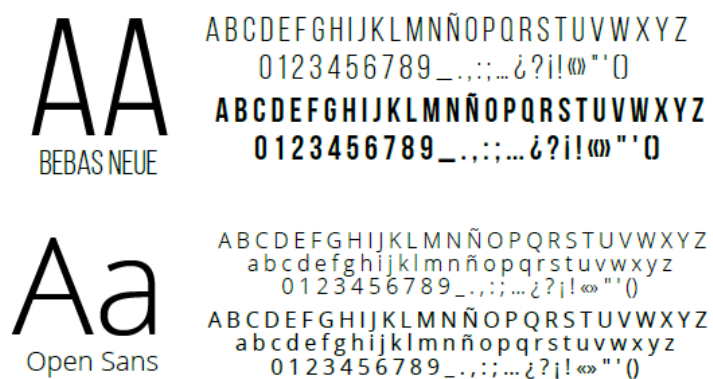


Figura 26: Fuentes tipográficas del logotipo de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.2.4. Tono de voz

El tono de voz de la marca será moderno, simple, y llamativo visualmente. Lo que se refleja a través de las formas y sus colores, así como de la manera que verbalmente nos dirijamos al target.

6.2.5. Versatilidad

La marca podrá ajustarse a cualquier tipo de diseño ya sea con tonos positivos y negativos.



Figura 27: Versatilidad del logotipo SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.3. Customer Centric

El público objetivo de SOS CAR tiene poca cultura de asegurar sus vehículos ya que lo ve más como un gasto. Sin embargo, le gustaría sentirse respaldado y tener un apoyo, cuando eventualmente le ocurra algún tipo de percance con su auto, sin necesidad de tener que pagar mensualidad. A partir de esta afirmación del público objetivo, el plan de negocios que planteamos pretende cubrir esta necesidad insatisfecha, de acuerdo al perfil del usuario, con una aplicación móvil que lo contacte con el taller de mecánica más cercano cuando tenga una avería de mecánica ligera o necesite de una grúa, pagando sólo por el servicio solicitado. Tal como se indica en la propuesta de valor, misión y valores, los clientes son el centro de la estrategia. La atención será rápida, con personal técnico calificado y capacitado en habilidades blandas, ofreciendo una atención de primera calidad.

De igual forma, todo el personal involucrado tendrá como principal misión asegurar que la experiencia de nuestro cliente sea grata desde el momento cero de la verdad, cuando se contacta desde la app, hasta cuando recibe la encuesta para calificar su experiencia.

Así, se encuentra que el marco de referencia para la propuesta de valor es el siguiente:

La promesa es: “aliviar la frustración en un momento de estrés causado por una avería mecánica ligera”, por medio de una aplicación móvil que lo pondrá en contacto con el taller mecánico formal más cercano, quien le servirá de forma rápida con el envío de personal calificado para dar solución a su inconveniente”.

En relación al esfuerzo que tendrán que hacer los consumidores, es mínimo. Solo tener acceso a un dispositivo móvil y descargar la aplicación. El mayor riesgo que corre el consumidor, es que no haya un taller mecánico cerca afiliado al servicio.

6.4. Planificación de Ventas

Para calcular la proyección de ventas para el año 2021, fecha en que se lanzará la aplicación al mercado, se ha tomado en cuenta las proyecciones sobre la competencia indirecta, que son las principales compañías aseguradoras como Rímac, Pacífico, Mapfre y La Positiva. Mediante una regla de tres simple, se obtiene el total de incidencias que se podría atender entre los autos no asegurados.

Se captará a los clientes a través de distintos canales de comunicación como BTL, ATL y medios digitales, y con la experiencia del usuario satisfecho transmitida de boca en boca.

Gracias a los datos otorgados por algunas aseguradoras, se obtuvo el siguiente cuadro.

Tabla 19

Participación de Mercado de las aseguradoras en el Perú.

Aseguradoras	% Participación
Rímac	30.80%
Pacífico	26.60%
Mapfre	9.60%
La Positiva	6.50%
Otros	26.50%

Fuente: Rankia, 2019.

En el siguiente cuadro se puede ver la cantidad de incidencias que atendieron los cuatro servicios de auxilio mecánico de las aseguradoras nacionales más importantes del país en el año 2019. Obtuvimos un total de 116'271 servicios atendidos. Se hará lo mismo para los años 2018 y 2017.

Tabla 20

Cantidad de averías de mecánica ligera en aseguradoras.

Aseguradoras	Averías -2019
RIMAC	35,811
PACIFICO	30,928
MAPFRE	11,162
LA POSITIVA	7,558
OTROS	30,812
TOTAL	116,271

Fuente: Rankia, 2019.

Aplicaremos tres filtros al total de incidencias en cada año.

1. Lima y Callao representan el 93% del total de incidencias a nivel nacional.
2. El 80% de los automóviles no están asegurados.
3. Nuestros cuatro servicios representan el 78% de todas las asistencias de mecánica ligera.

Al aplicar estos tres diferentes filtros, se obtiene los datos del total de incidencias que podrían ser atendidas en Lima y Callao que corresponden a los conductores de vehículos livianos que no tienen una póliza de seguro vehicular.

Tabla 21

Cantidad de averías de mecánica ligera anuales en el Perú.

Año	Total de Averías
2017	305,889
2018	313,840
2019	337,804

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Aplicando una regla matemática de proyecciones se obtiene para el 2021, un total de 367,050 incidencias, que podrán ser atendidas por SOS CAR.

Tabla 22

Proyección de la demanda de averías de mecánica ligera 2021.

Años	Total de averías
2017	305,889
2018	313,840
2019	337,804
2020	351,093
2021	367,050

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Ahora, si lo que se desea ver es la cantidad de incidencias por cada servicio que se ofrece, se tomará en cuenta el % que representa cada uno.

Tabla 23

Participación de mercado según tipo de avería de mecánica ligera 2021.

Servicios	%	2021
Recarga de batería	79%	291,384
Cambio de llanta	13%	46,997
Pérdida de llave	8%	28,198
Grúa	0.1%	470
TOTAL	100%	367,050

Fuente: Rankia, 2020

Con el análisis de estas cifras, se puede deducir que SOS CAR tendría una demanda aproximada de 367,050 de averías de mecánica ligera correspondiente a S/ 25,373,447.00 soles para el 2021.

Tabla 24

Proyección de ventas por servicio de SOS CAR 2021.

Servicios	Frecuencia (%)	Mercado 2021 (unid.)	Costo	Mercado (S/.)	Proyección 2021 (18%)
Recarga de batería	79%	291,384	S/.69.00	S/.20,105,504	S/.3,050,592.27
Cambio de llanta	13%	46,997	S/.69.00	S/.3,242,823	S/.501,996.20
Pérdida de llave	8%	28,198	S/.69.00	S/.1,945,694	S/.305,181.30
Grúa	0.1%	470	S/.169.00	S/.79,426	S/.9,458.62
Total de ventas (S/.)					S/.3,867,228

Fuente: Elaboración propia del grupo.

El crecimiento anual de las ventas establecido es de un 5%. Este porcentaje tiene relación con el crecimiento del parque automotor, sin embargo, para estar más cerca a la realidad es necesario considerar que el 60% de vehículos livianos que ingresan al mercado, están adquiridos al contado y no están obligados a contratar seguro. (Asociación Automotriz del Perú, 2019). Por lo tanto, nuestro nuevo crecimiento anual es de un 3%.

Tabla 25

Proyección de ventas de SOS CAR (2021 – 2025).

Año	2021	2022	2023	2024	2025
Ventas Totales	S/. 3,867,228	S/. 4,679,346	S/. 5,802,389	S/. 7,369,035	S/. 9,579,745

Fuente: Elaboración propia del grupo.

6.5. Estrategia de Endomarketing

La estrategia de endomarketing se enfocará en cubrir los requerimientos del equipo. En la medida que los empleados estén satisfechos, brindaran una mayor lealtad y como consecuencia, se transmitirá un trato de calidad a nuestros consumidores.

SOS CAR como empresa pretende que en su entorno laboral se vea reflejado su compromiso de apoyo al personal y el trabajo en equipo para ir de la mano con su propuesta de valor.

Para ello, los colaboradores deben identificarse con los valores de la organización. El cumplimiento y estabilidad de la ventaja competitiva dependerá de la colaboración en conjunto de todos los empleados. La prioridad es tener clientes internos motivados. Esto se traduce a un aumento de la productividad, a un mejor clima laboral y por ende, a la calidad en las operaciones.

El personal de ventas y el call center serán los que den la cara al cliente, por lo que recibirán capacitaciones y actualizaciones con respecto a los protocolos de atención, información sobre el servicio, beneficios del mismo, además de estrategias de venta.

Es difícil mantener el cumplimiento de calidad en el servicio si es que se tiene al cliente interno desmotivado o poco involucrado en las estrategias del negocio. Es así que la motivación en una organización es hoy en día un pilar importante para contar con colaboradores identificados con la empresa, lo que repercutirá sin duda, en un mejor servicio y una mayor productividad en sus funciones y, por ende, en conseguir el logro de los objetivos planteados. Las principales estrategias de Endomarketing serán:

6.5.1. Motivación

Se llevará a cabo actividades de integración, y de reconocimiento constante a los colaboradores.

6.5.2. Comunicación

Se difundirá los avisos, información relevante, comunicados y actualizaciones de las iniciativas del personal por medios digitales. Para aquellos temas que requieran ser informados de forma presencial, se fijarán reuniones pertinentes. sin embargo, para estar más cercanos a la realidad es necesario considerar que un 60% de vehículos livianos que ingresan al parque automotor se adquieren al contado.

6.5.3. Capacitación de los colaboradores

Se capacitará a los colaboradores mediante talleres y cursos que favorezcan su crecimiento profesional y personal.

6.5.4. Satisfacción en el área de trabajo

Se mantendrá un clima laboral ameno, con disciplina, buen trato, mejora continua. Se escucharán las sugerencias de los mismos colaboradores, fomentando el respeto al compañero y un sentimiento de pertenencia.

6.5.5. Involucramiento

Se fomentará con disciplina y reconocimiento al mérito, el cumplimiento de los objetivos personales y empresariales.

6.5.6. Integración

Se llevará a cabo el “día de la integración SOS CAR”, dos veces al año, para compartir con los colaboradores y sus familiares mediante actividades recreativas. También se celebrarán los cumpleaños, se organizarán actividades deportivas y se evidenciará el reconocimiento a los colaboradores por su labor destacada en la organización.

En cuanto a los socios estratégicos, los Talleres de Mecánica, se pensará especialmente en capacitar a los mecánicos con talleres de habilidades blandas. Esta capacitación hará que se sientan motivados y preparados para entregar un excelente servicio. Se destacarán la eficiencia y cordialidad de sus atenciones mediante programas de reconocimiento constantes. No hay que olvidar que serán ellos quienes den la cara al cliente y de su actitud y su capacidad de atención y comunicación, dependerá la retención de los clientes.

6.6. Responsabilidad Social Corporativa

La tendencia actual está marcada por una fuerte preferencia de los consumidores a consumir aquellas marcas que son socialmente responsables. SOS Car, entiende la importancia de ser una marca socialmente responsable, para lo cual trabajará campañas de responsabilidad social que tengan relación directa con la categoría en la que opera.

Se comenzará con una campaña de educación vial orientada a respetar los derechos del peatón. La idea es dirigirse al target, el conductor, para que sea consciente del respeto al peatón. De esta forma, a través del servicio, fomentaremos y trabajaremos fuertemente este tipo de aporte a la sociedad.

El Agente de cambio será SOS CAR y el público adoptante serán los conductores de Lima Metropolitana y Callao. Se comenzará trabajando con los distritos de San Miguel, Pueblo Libre y Jesús María en la primera etapa de la campaña. Los beneficiarios serán todos los peatones que caminen por esos distritos. El tema central de la campaña es que los conductores entiendan que deben “ceder el paso siempre”.

6.6.1. Objetivo General

Generar y lograr la empatía de los conductores por los peatones, haciendo que los conductores paren y cedan el paso siempre a los peatones, en los distritos elegidos, durante los primeros veinte días de la campaña.

6.6.2. Objetivos Específicos

1. Reducir el índice de accidentes de tránsito por atropellos.
2. Facilitar el tránsito de los peatones en los cruces vehiculares o bermas de paso.
3. Fomentar la conducta de respeto por el peatón en los ciudadanos de Lima.

Para hacer efectiva la campaña, se buscará el apoyo de patrocinadores y de las Municipalidades distritales implicadas.

La campaña busca alcanzar la mayor cantidad de personas, en su mayoría conductores, para lograr la sensibilización y concientización. Tendrá una duración de 60 días, empleando los siguientes canales de comunicación:

1. Redes sociales y páginas web de los municipios involucrados.
2. Paneles publicitarios.
3. Venta de calcomanías en tiendas patrocinadoras.
4. Activaciones en cruces peatonales de las principales avenidas y tiendas patrocinadoras.



Figura 28: Campaña de responsabilidad social de SOS CAR.
Fuente: Elaboración propia del grupo.

Capítulo 7

Plan de Operaciones y Recursos Humanos

Aquí se proyecta la gestión del Capital Humano para poder detectar y desarrollar el talento, de forma tal que aporte valor a la organización con el fin de lograr los objetivos planteados por la empresa.

7.1. Tecnología requerida

En referencia al tipo de tecnologías de la información, se necesitará contar con servicios para el desarrollo de la aplicación móvil, el dominio y hosting de la web y su mantenimiento, correo electrónico y a su vez con las actualizaciones de lo antes nombrado. Se contará con los siguientes proveedores:

Tabla 26

Tecnología requerida de SOS CAR.

Tipo	Actividad	Proveedor
Tienda descarga de la App	Mostrar y dar garantía que la veracidad de la información que ahí se muestre sea real y legítima de la marca.	Google Play- APP store
Transacciones Online	Empresa será quien debitará o retendrá los cobros por el pago de servicio adquirido durante una solicitud de incidencia	Visa/MasterCard/ PayPal/ Pasarela
Cloud Computing	Se implementará la misma para el almacenamiento y gestión en tiempo real de la información de nuestros usuarios y socios estratégicos.	XENTIC SAC
CRM	La implementación de este software como herramienta permitirá administrar la información o datos obtenida en el aplicativo para mejoras del servicio que se ofrece.	Sumacrm An Efficcy Company

Mobile App	Para la construcción del aplicativo móvil de la marca, SOS CAR se necesitará el interfaz de navegación, dominio, hosting, plaza de pagos, algoritmos en la plataforma.	Beatrix Software
Software de Seguridad Inalámbrica	Se requiere de este servicio de seguridad en el hosting, para la protección de datos de cuentas bancarias registradas en la app o en la nube con el fin de resguardar la información de la empresa y de los usuarios.	Xentic Sac
GPS	Estará instalado en el aplicativo el cual tiene dos modalidades de registro: de usuario y de socio. Esto es necesario para ubicar la posición en tiempo real de quien requiere el servicio y de quien va a dar el auxilio (técnico). Se puede ver la ruta que va tomando y la estimación de tiempo de espera.	Beatrix Software
Software Contable	Se contratarán los servicios de un software de este tipo para automatizar operaciones financieras y contables, que minimizará los tiempos en el cálculo de flujos de caja, libros contables, estados de cuentas y resultados e indicadores financieros de forma automática.	Defontana Sac
Social Media	Intervención en redes sociales tales como LinkedIn, Facebook y Twitter para publicitar nuestros servicios y lograr así el posicionamiento de la marca.	Marketing 360 Agencia Gráfica Digital
Web	La elaboración de una web site será necesaria para brindar información y ofrecer a los clientes un contacto virtual más cercano de quién es SOS CAR, los objetivos y lo que se ofrece como servicios. Para eso se necesita el alquiler de hosting, dominio y wordpress.	Marketing360 Agencia Grafica Digital

Fuente: Elaboración propia del grupo.

7.2. Know-how

SOS CAR es un modelo de negocio que ofrece servicios de auxilio de mecánica ligera cuyo servicio se da a través de los socios estratégicos, especialistas (talleres mecánicos). Es decir, SOS CAR no presta directamente los servicios, sino que es el nexo entre el conductor y los talleres mecánicos. Los procesos core del negocio se enfocan más en la gestión corporativa, con el fin de que exista una excelencia en el servicio.

Por ello, el equipo de trabajo fundador cuenta con una serie de habilidades y capacidades distintas que fueron adquiriendo a través del tiempo y que serán de gran complemento para lograr un excelente trabajo en equipo. Así encontramos a Gerson Sánchez que, como Ingeniero Comercial, aportará en temas de Marketing directo y digital. Oswaldo Chihuahua, con un diplomado en Administración, aportará en los temas administrativos y de operaciones, Diana Barreto, Ingeniero Industrial se encargará del área de ventas y Pilar Tabja, con su experiencia de veinticinco años en Belcorp, tendrá a su cargo la Gerencia General.

Se tiene la seguridad que luego de haber analizado el mercado automotriz de auxilio mecánico, a través de investigaciones cualitativas y cuantitativas, se ha conseguido una mejor comprensión del mercado y de sus necesidades de forma. Estas investigaciones fueron de gran apoyo para la creación de valor del modelo de negocio dirigido al conductor.

7.3. Aspectos Logísticos

La logística está compuesta por un conjunto de elementos que permitirá a SOS CAR llevar a cabo el desarrollo del proyecto para cumplir el objetivo principal que es satisfacer de la mejor manera posible la necesidad del conductor de autos livianos ofreciendo un servicio de calidad, con ayuda de los talleres asociados ofreciendo el auxilio mecánico en el menor tiempo posible.

SOS CAR comienza en la cadena de abastecimiento con el taller mecánico quien abastecerá de sus servicios a través de la aplicación, y que luego el conductor podrá utilizarlo en caso de tener una avería mecánica ligera.



Figura 29: Cadena de abastecimiento de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Dentro de los aspectos logísticos más importantes que corresponden al modelo de negocio “SOS CAR” son: a) elaboración del aplicativo, b) captación de socios estratégicos, c) funcionamiento del aplicativo y d) recursos necesarios.

a) Elaboración del aplicativo móvil: El proceso de elaboración del aplicativo móvil SOS CAR, es muy importante porque será la herramienta nexa entre cliente, socio y empresa. A continuación, se detalla las actividades que se llevarán a cabo para que el aplicativo móvil sea elaborado.

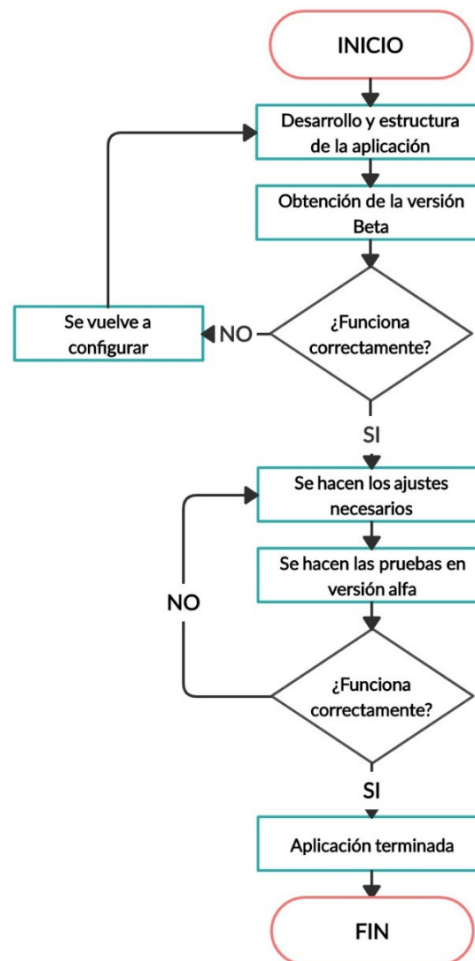


Figura 30: Diagrama de flujo para la elaboración del aplicativo.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

b) Captación de socios estratégicos: Ésta actividad será continua en SOS CAR debido a que el modelo de negocio funcionará en conjunto con los talleres mecánicos para ofrecer sus servicios a los conductores. En la figura 30 se observa cuáles serán las actividades para captar a los socios estratégicos:

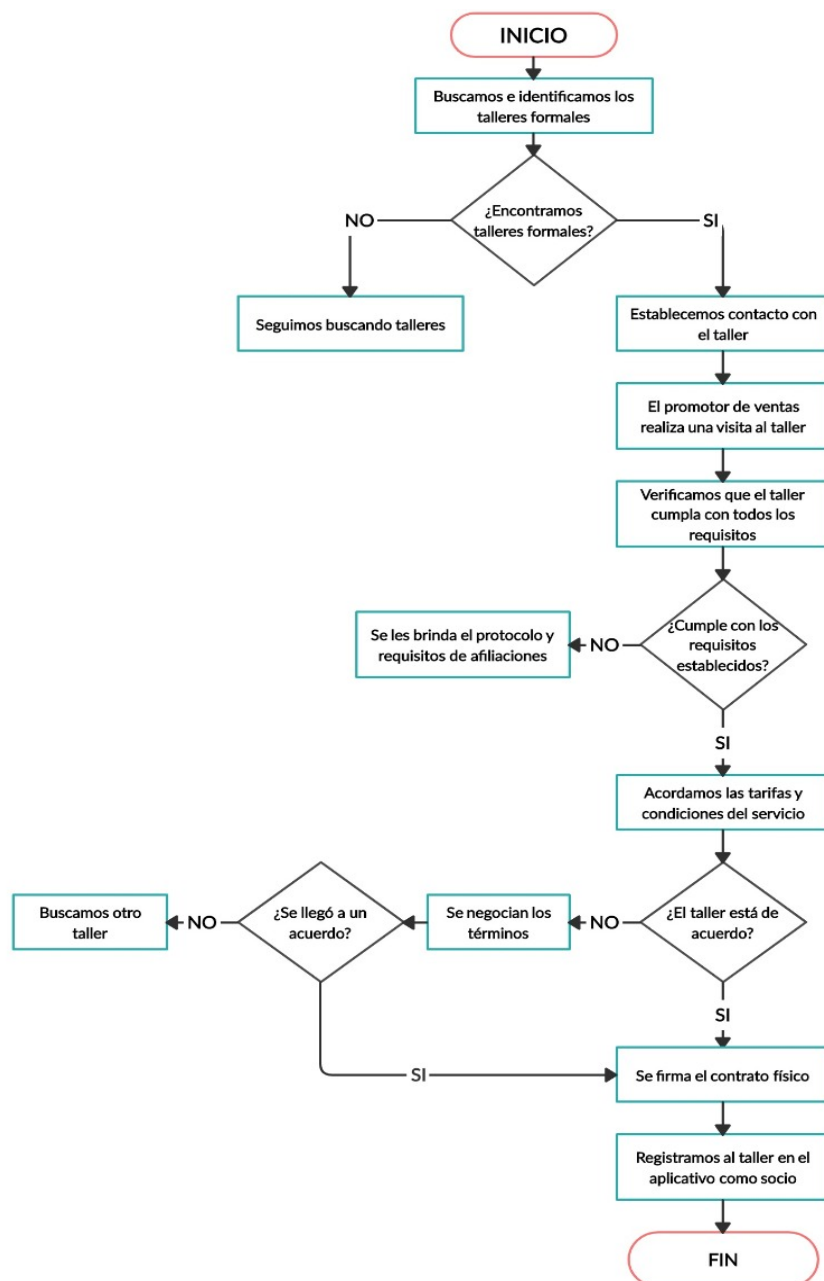
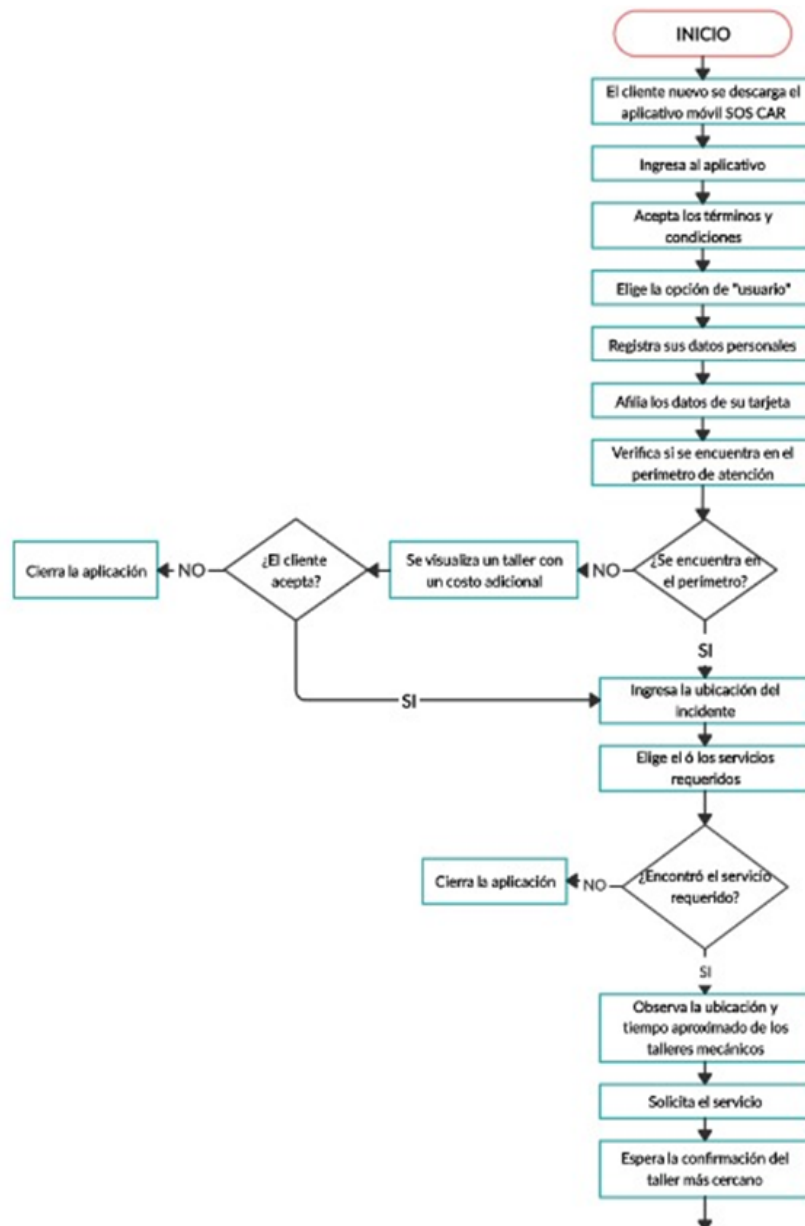


Figura 31: Diagrama de flujo para la captación de socios estratégicos.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

c) Funcionamiento de aplicativo: A través del diagrama de flujo se describe cuáles serán las actividades que realizarán los clientes para poder adquirir el servicio de auxilio mecánico que a continuación se muestra:



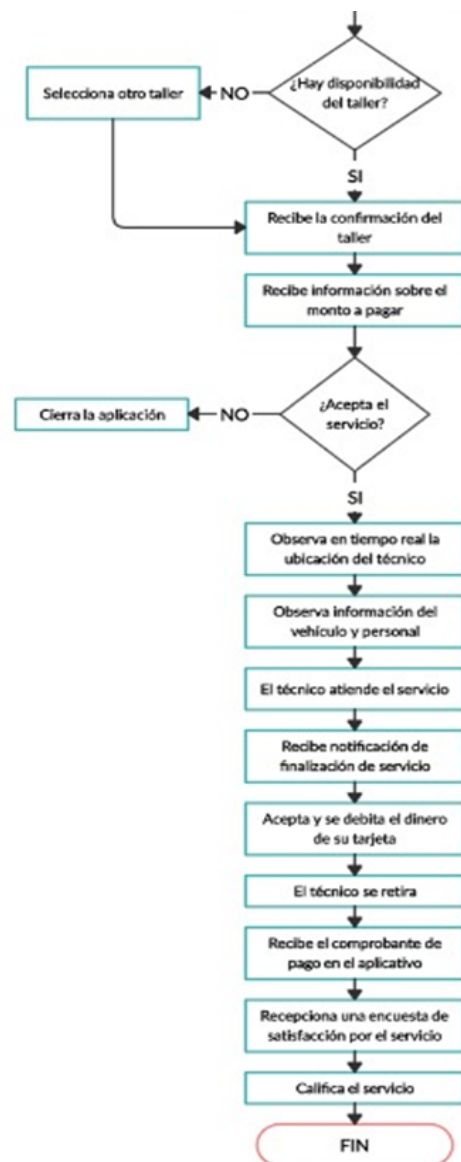


Figura 32: Diagrama de flujo del funcionamiento del aplicativo

Fuente: Elaboración propia del grupo.

- d) Recursos necesarios: Son todo aquellos recursos tangibles e intangibles que se necesitaran para que le modelo de negocio funcione correctamente, así mismo la cantidad de recursos está en base a un año de gestión, los cuales son los siguientes:

Tabla 27

Equipamiento de las instalaciones de SOS CAR.

Equipamiento de Instalaciones	
Unid. de medida	Equipo
unidad	sillas
unidad	escritorio
unidad	computadora
unidad	impresora
unidad	tacho de basura
unidad	teléfono fijo
millar	hojas bond a4
unidad	engrapador
unidad	tijeras
unidad	lapicero
unidad	perforador
paquete	files
unidad	plumón acrílico
unidad	pizarra
unidad	horno microondas
unidad	frigo bar
unidad	hervidor
unidad	cafetera
pack	menaje de cocina

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Tabla 28

Servicios de SOS CAR.

Servicios	
Unid. de medida	Equipo
servicio	agua
servicio	luz
servicio	internet fijo
servicio	servicio móvil
servicio	agencia de RR.HH.
servicio	agencia contable
servicio	agencia de soporte técnico de software
servicio	cloud computing
servicio	CRM
servicio	Mobile app
servicio	software de seguridad inalámbrica
servicio	GPS
servicio	software contable
servicio	web site

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Tabla 29

Requerimientos de Marketing de SOS CAR.

Requerimientos de Marketing	
Unid. de medida	Equipo
servicio	Facebook ads
servicio	Instagram ads
servicio	LinkedIn ads
servicio	Google ads
millar	volantes A4
unidades	banner
alquiler	módulo de activación
alquiler	alquiler de espacio de activación
unidad	paneles
servicio	Streamings
servicio	mail chimp

Fuente: Elaboración propia del grupo.

7.4. Estructura organizacional

La empresa SOS CAR será registrada como una MYPE, micro y pequeña empresa, la cual estará encabezada por el directorio general que incluyen a los 4 alumnos de la maestría que elaboran la tesis más el socio que aporte en el 50% de la inversión del proyecto.

La estructura interna de la empresa SOS CAR está diseñada tipo vertical. El organigrama sería el siguiente de acuerdo al orden jerárquico:

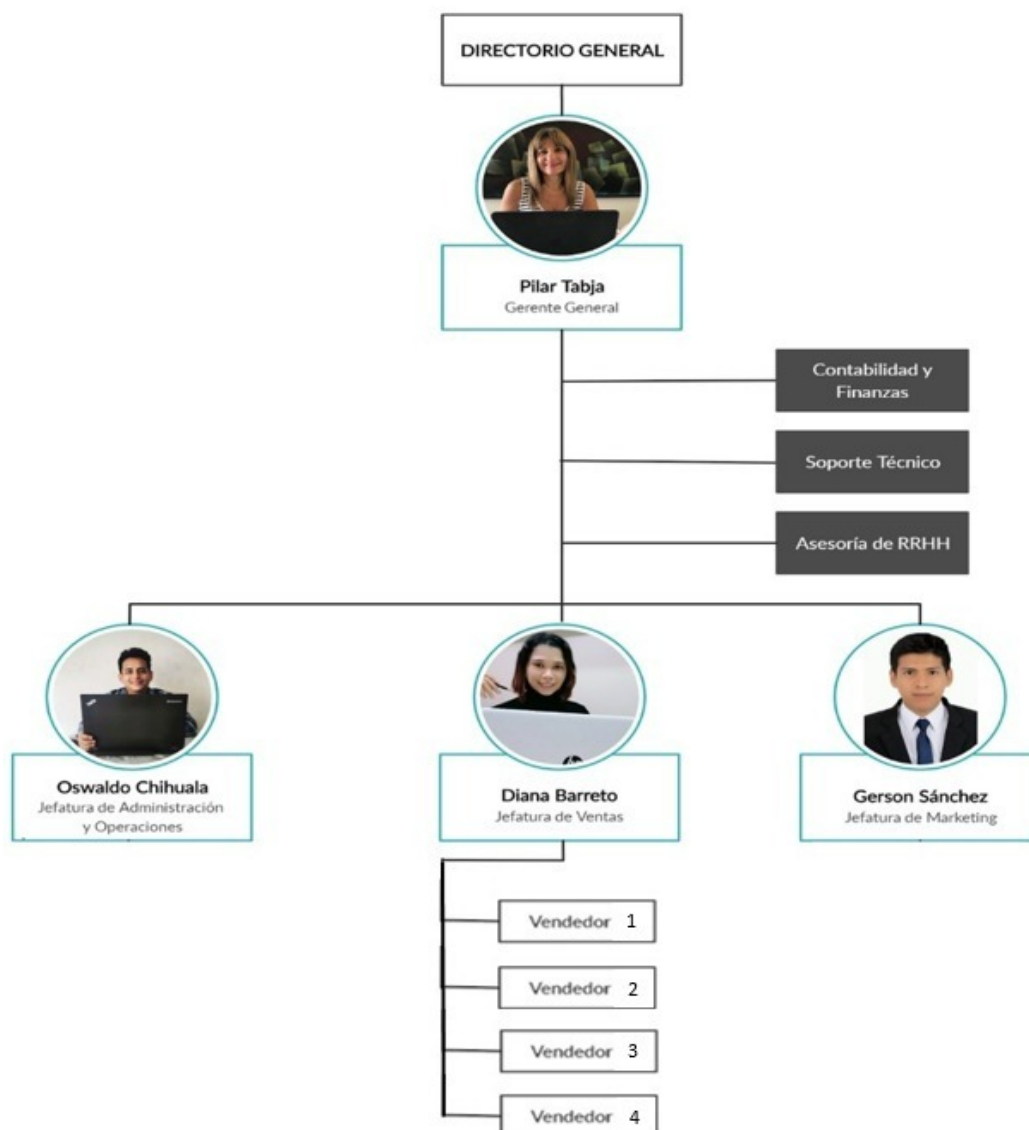


Figura 33: Estructura Organizacional de SOS CAR.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

7.5. Roles y funciones

De acuerdo al organigrama se describe de manera detallada las funciones de cada área funcional:

Tabla 30

Roles y funciones de SOS CAR.

Órgano de Dirección		
Área	Perfil	Funciones
Gerencia General	<ul style="list-style-type: none"> - Licenciado en Administración, Contabilidad, Negocios Internacionales o carreras afines. - Experiencia de 5 años como mínimo, en el rubro de servicios en aplicativos móviles. - Experiencia en manejo organizacional y dirección de personal. 	<ul style="list-style-type: none"> - Definir las estrategias de corto, medio y largo plazo para la sostenibilidad de la empresa. - Planificar, organizar y supervisar el desempeño de todas las áreas de la empresa - Administrar los recursos de la empresa y coordinar entre las áreas que la componen. - Mantener informado a los accionistas sobre el funcionamiento de la empresa
Órganos de Apoyo		
Área	Perfil	Funciones
Contabilidad y Finanzas (Tercerizado)	<ul style="list-style-type: none"> - Estudio contable con mínimo 5 años de experiencia en el mercado. - Experiencia laboral con empresas afines a SOS CAR. - Personal responsable y transparente para el cumplimiento de funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan financiero de corto, mediano y largo plazo para la evaluación de las necesidades financieras. - Elaborar mensualmente la documentación contable - Declarar impuestos - Verificar continuamente el cumplimiento de todas las obligaciones contables - Informar todos los procesos realizados - Estar actualizado en relación a las nuevas normas.

Soporte Técnico (Tercerizado)	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia de 7 años como mínimo en el mercado. - Personal profesional en el área de informática y programación. - Personal profesional en el área de diseño de interfaz. - Personal responsable y accesible para el manejo de interfaz móvil. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar el aplicativo móvil SOS CAR - Realizar mantenimientos mensuales al aplicativo - Verificar continuamente la seguridad de la app - Realizar modificaciones de programación según indique la gerencia general - Elaborar un informe semanal sobre las métricas de la app. - Explicar y orientar al personal interno de SOS CAR sobre las nuevas actualizaciones.
Asesoría de Recursos Humanos (Tercerizado)	<ul style="list-style-type: none"> - Empresa con 5 años de experiencia como mínimo en el mercado. - Personal responsable y comprometido para el manejo de SOS CAR. 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan de recursos humanos para nuestro personal interno y socios - Definir y ejecutar el presupuesto del área de Recursos Humanos de una empresa. - Ejecutar todas las actividades programadas - Informar sobre los resultados obtenidos

Órganos de Línea

Área	Perfil	Funciones
Jefatura de Administración y de Operaciones	<ul style="list-style-type: none"> - Profesional egresado en Administración, Contabilidad, Negocios Internacionales o carreras afines. - Experiencia 03 años como mínimo, en labores administrativas. - Curso intermedio de informática. 	<u>Administración</u>
		<ul style="list-style-type: none"> - Administrar, organizar y mantener actualizado el archivo correlativo y clasificado de documentación de la empresa. - Digitación de documentos administrativos - Elaborar y mantener la agenda de actividades de la gerencia general - Supervisar y validar la documentación proporcionada por nuestros socios estratégicos

		<u>Administración</u> <ul style="list-style-type: none"> - Administrar, organizar y mantener actualizado el archivo correlativo y clasificado de documentación de la empresa. - Digitación de documentos administrativos - Elaborar y mantener la agenda de actividades de la gerencia general - Supervisar y validar la documentación proporcionada por nuestros socios estratégicos
Jefatura de Ventas	<ul style="list-style-type: none"> - Superior, técnicos o universitarios en carreras de administración, ingeniería industrial o afines - Experiencia de 3 años en Ventas Intangibles (Asesor Ventas y Servicios, Vendedor de Campo, de preferencia Venta de Seguros). - Manejo de Excel a nivel intermedio 	<ul style="list-style-type: none"> - Captar, coordinar y visitar talleres mecánicos formales - Realizar seguimiento en los procesos realizados por los clientes y socios - Coordinar con el área de marketing para la implementación conjunta de las estrategias - Reportar diariamente las ventas nuevas realizadas para el pago de incentivos respectivos.
Jefatura de Marketing	<ul style="list-style-type: none"> - Experiencia mínima de 05 años en el área de marketing B2B. - Conocimiento avanzado y experiencia en los distintos canales de marketing y herramientas publicitarias - Competencia intermedia y capacidad resolutive en herramientas de SEO. - Conocimientos básicos de herramientas de diseño 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborar un plan integrado de marketing para la sostenibilidad de SOS CAR - Ejecutar las estrategias de marketing. - Realizar seguimiento a todas las actividades comprendidas en el plan de marketing - Responsable por las comunicaciones de la empresa a todos los públicos objetivo, en todos los canales. - Verificar constantemente la data obtenida en todas las plataformas de comunicación.

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Capítulo 8

Indicadores de Gestión

Se justifica la realización del Plan de Negocios a través del análisis de la información contable-financiero. Determina los ingresos esperados, la tasa interna de rendimiento y de retorno de la inversión, así como el tiempo requerido para alcanzar el punto de equilibrio.

8.1. Métricas del Marketing

Los KPI (Key Performance Indicator) ayudan a evaluar y medir si los objetivos a corto o largo plazo se están cumpliendo. Con los resultados obtenidos, se puede saber si se necesita corregir algún aspecto y qué hacer para mejorar las estrategias que permitan cumplir los objetivos que se plantean. Las métricas de MKT que se usarán son:

8.1.1. Retorno de inversión del Marketing

Este KPI permite medir las acciones de marketing del negocio, de la misma forma que ayuda a medir la rentabilidad de las inversiones y operaciones.

$$\text{ROI Marketing} = [(\text{Margen Bruto} / \text{Inversión en Marketing}) - 1] \times 100$$

Adaptando los datos obtenidos de los flujos financieros de SOS CAR se concluye que por cada nuevo sol invertido en marketing se tendrá un retorno de dinero de S/. 4.3, S/. 4.9, S/5.7, S/. 6.8 y S/.8.2 anualmente, significando que la inversión es efectiva.

Tabla 31

Retorno de Inversión del Marketing de SOS CAR.

	2021	2022	2023	2024	2025
ROI Marketing	S/. 4.3	S/. 4.9	S/. 5.7	S/. 6.8	S/. 8.2

Fuente: Elaboración propia del grupo.

8.1.2. Cuota del mercado

Con esta métrica se puede medir cuál es la cuota de mercado de SOS CAR y en qué medida crecerá.

s

$$\text{Cuota del mercado} = \text{Ventas de la compañía} / \text{ventas totales del mercado}$$

La cuota de mercado de SOS CAR muestra una tendencia de crecimiento de un 3% anual del total del mercado de incidencias de mecánica ligera, haciendo muy atractivo el modelo de negocio, tal y como se puede apreciar en la tabla que se muestra a continuación:

Tabla 32

Cuota del Mercado de SOS CAR.

	2021	2022	2023	2024	2025
Cuota del mercado	18%	21%	23%	27%	30%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

8.1.3. Costo Adquisición del Cliente (CAC)

Con esta métrica se determina la productividad de la inversión que se ha hecho para lograr que un prospecto se convierta en un cliente final.

s

$$\text{CAC} = \text{Cantidad de dinero invertido en marketing} / \text{Cantidad de clientes conseguidos}$$

El costo de adquisición de un cliente para el año 2021 es de 2 nuevos soles. Eso quiere decir que es un costo bajo y factible para el modelo de negocio. Así mismo, anualmente hay un crecimiento de costos, que se debe a que cada año se captaran más clientes.

Tabla 33

Costo de adquisición de cliente de SOS CAR.

	2021	2022	2023	2024	2025
Costo de adquisición del cliente	S/. 2	S/. 2.1	S/. 2.2	S/. 2.4	S/. 2.5

Fuente: Elaboración propia del grupo.

8.1.4. Net Promoter Score (NPS).

Con esta métrica podremos medir cuán leal es el cliente. La pregunta es simple: con qué probabilidad recomendarías el servicio de atención de los talleres en una escala del 0 al 10. Dependiendo de la respuesta, se clasificará al cliente como promotor, pasivo o detractor:

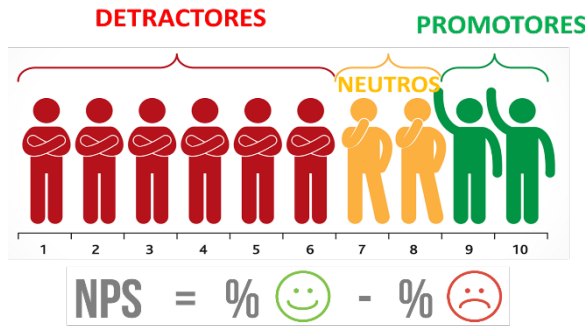


Figura 34: Medición de Net Promoter Score.

Fuente: Elaboración propia del grupo

8.1.5. Costo Por Clic (CPC)

Este indicador te permite observar cual es el costo promedio de un usuario al hacer un clic.

$$\text{CPC} = \text{costo total de la campaña} / \text{número de clics de la campaña}$$

8.1.6. Porcentaje De Rebote

Este indicador señala cuando un visitante llega a tu sitio web y enseguida lo abandona.

$$\text{porcentaje de rebote} = (\text{visitas que abandonan sin interacciones} / \text{número total de visitas}) \times 100$$

8.2. Análisis de Sensibilidad

Para el análisis de sensibilidad se muestran los escenarios posibles que pueda atravesar este modelo de negocio. Uno optimista con un rendimiento mayor a 3% en las ventas; el esperado, que es el que se proyecta y uno pesimista con un 3% menos en las ventas. Para el análisis se ha considerado factores externos o internos que pueden impactar de manera positiva o negativa en el negocio, como mayor mantenimiento de los vehículos, mayor uso de aplicaciones móviles utilitarias, etc.

El análisis contempla las variables claves de la simulación financiera como las ventas, WACC, el valor actual neto, tasa interna de retorno, periodo de recupero (payback), tal cual se detalla en el análisis por escenarios en los siguientes cuadros:

Tabla 34

Análisis de sensibilidad / Escenario optimista.

Escenario Optimista	1	2	3	4	5
Supuesto crecimiento ventas	21%	24%	27%	30%	33%
Ventas S/.	3,867,228	4,795,363	6,090,111	7,917,145	10,529,802
Ebitda %	1%	2%	2%	3%	4%
WACC	12.44%				
VAN FCE	273,848				
TIR FCE	46.96%				
VAN FCA	228,977				
TIR FCA	60.25%				
Periodo de recuperación	2 años				

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Gracias al escenario optimista se aprecian los beneficios que se obtendrían debido a un gran volumen de ventas y un pequeño costo fijo. Esto se debería a que algunas, o todas las variables que sirvieron de referencia para la configuración del escenario esperado y que hayan sido óptimas, puedan concretarse a lo largo de los cinco años de planificación del proyecto.

Las condiciones del escenario optimista presentan expectativas muy altas para el análisis del VAN y TIR, por lo que teniendo un escenario como este, el proyecto sería totalmente viable

Para el escenario esperado el “%” base para el año 2021 es del 18%.

Tabla 35

Análisis de sensibilidad / Escenario esperado.

Escenario Esperado	1	2	3	4	5
Supuesto crecimiento ventas	18%	21%	24%	27%	30%
Ventas S/.	3,867,228	4,679,346	5,802,389	7,369,035	9,579,745
Ebitda %	1%	2%	2%	3%	3%
WACC	12.44%				
VAN FCE	224,541				
TIR FCE	43.39%				
VAN FCA	186,234				
TIR FCA	55.26%				
Periodo de recuperación	2.4 años				

Fuente: Elaboración propia del grupo.

El escenario esperado está basado en la información intermedia y con mayor probabilidad que suceda. En esta situación se puede calificar el proyecto como viable ya que representa un VAN y un TIR mayor al rendimiento buscado, por lo que si la empresa logra mantenerse a lo largo de los cinco años tendría beneficios y habría logrado recuperar su inversión.

Tabla 36

Análisis de sensibilidad / Escenario pesimista.

Escenario pesimista	1	2	3	4	5
Supuesto crecimiento ventas	15%	18%	21%	24%	27%
Ventas S/.	3,867,228	4,369,968	5,156,56	6,342,572	8,118,492
Ebitda %	1%	1%	2%	2%	3%
WACC	12.44%				
VAN FCE	177,674				
TIR FCE	39.73%				
VAN FCA	134,483				
TIR FCA	48.04%				
Periodo de recuperación	3.8 años				

Fuente: Elaboración propia del grupo.

El escenario pesimista contempla una situación a la que la empresa se podría enfrentar, al mantener un volumen de ventas inferiores a los esperados y costos fijos altos. La decisión acerca de trabajar el proyecto se vería totalmente afectada. Sin embargo, a pesar de que SOS CAR se encuentre en esta situación, el VAN y el TIR nos indican porcentajes positivos, por lo que aún en ese caso, el modelo de negocio sería rentable a largo plazo.

8.3. Flujo de financiamiento

Debe considerarse una inversión mínima de S/ 239,956 cuya estructura de financiamiento está distribuido: 50% aporte de accionistas y 50% aporte de terceros (Financiamiento externo).

Tabla 37

Flujo de financiamiento externo de SOS CAR.

Año	0	1	2	3	4	5
Préstamo	119,978					
Cuota anual		33,283	33,283	33,283	33,283	33,283
Amortización		18,886	21,152	23,690	26,533	29,717
Intereses		14,397	12,131	9,593	6,750	3,566
Saldo		101,092	79,940	56,250	29,717	0
<hr/>						
Tasa de deuda	12%					

Fuente: Elaboración propia del grupo.

8.4. Flujo de caja

Para nuestro modelo de negocio “SOS CAR” se ha elaborado el flujo de caja libre y del accionista para los primeros cinco años de operatividad.

Cabe mencionar, que se ha colocado el “año cero” como el año donde se cargan todas las inversiones necesarias para que funcione nuestro proyecto.

Para el cálculo de los ingresos de año 2021 se ha considerado un 18% de penetración de mercado, mientras que la demanda tiene un crecimiento de un 3% anualmente tal cual se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 38

Cantidad de incidencias anuales de SOS CAR.

	2021	2022	2023	2024	2025
Servicios de SOS CAR	66,069	68,051	70,093	72,195	74,361

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Para los costos operativos se ha considerado el presupuesto de capital; allí vienen incluidos la infraestructura tecnológica, la implementación de la plataforma y el mobiliario de oficina.

En el caso de los costos de marketing se tomaron en cuenta los gastos de servicios ATL, BTL y digital y para los costos de RRHH se consideró la contratación del personal profesional con todos sus derechos laborales como Essalud, gratificaciones, bonos y capacitaciones. En la siguiente tabla se muestra el flujo de caja en soles de SOS CAR:

Tabla 39

Flujo de caja de SOS CAR.

Año	0	1	2	3	4	5
Ingresos		3,867,228	4,679,346	5,802,389	7,369,035	9,579,745
Costos Operativos		3,683,885	- 4,449,223	- 5,506,909	- 6,981,662	- 9,061,921
Costos Marketing		- 43,042	- 47,347	- 52,081	- 57,289	- 63,018
Costos RRRHH		102,518	- 106,618	- 110,883	- 115,319	- 119,931
EBITDA		37,784	76,158	132,516	214,764	334,875
Depreciación y Amortización		- 6,900	- 6,965	- 6,965	- 7,030	- 7,030
EBIT		30,883	69,193	125,551	207,734	327,844
Impuesto a la renta		- 9,111	- 20,412	- 37,037	- 61,282	- 96,714
NOPAT		21,773	48,781	88,513	146,453	231,130
Depreciación y Amortización		6,900	6,965	6,965	7,030	7,030
Flujo de caja operativo		28,673	55,746	95,478	153,483	238,161
Inversiones						
Activo Fijo e Intangibles	- 54,001		- 650		- 650	20,410
Gastos Pre operativos	- 26,395					
Inversión en Capital de trabajo	- 159,560					159,560
FLUJO DE CAJA LIBRE	-239,956	28,673	55,096	95,478	152,833	418,131
Préstamo	119,978					
Amortización de capital		- 18,886	- 21,152	- 23,690	- 26,533	- 29,717
Amortización de interés		- 14,397	- 12,131	- 9,593	- 6,750	- 3,566
Escudo Fiscal de los Intereses (EFI) = Intereses x IR		4,247	3,579	2,830	1,991	1,052
FLUJO DE CAJA DEL ACCIONISTA	- 119,978	- 363	25,392	65,025	121,541	385,900

Fuente: Elaboración propia del grupo.

8.5. Evaluación económica y financiera

En este modelo de negocio, la evaluación financiera de SOS CAR está calculada en base a datos obtenidos del escenario esperado (Ver tabla 35), que servirán para calcular las variables más importantes del proyecto tales como: COK, WACC, VAN y TIR.

Para definir el costo de oportunidad (COK), se ha definido cuál sería estimado promedio que cada uno de los inversionistas quisiera obtener, llegando al promedio de 16.42% anual. Esta cifra se interpreta como el nivel de rentabilidad mínimo que se espera del modelo de negocio.

Mientras que para hallar el WACC (Costo promedio ponderado del capital) se consideraron dos variables: el costo de capital del accionista (COK) y el 50% de su aporte en la inversión, y el costo del financiamiento (TEA) por el porcentaje de 50% que es el aporte del préstamo, que se multiplicó por $(1 - \text{Impuesto a la Renta})$.

Finalmente, para obtener el VAN (valor actual neto), se consideró la inversión inicial y los saldos del flujo de caja (Ver tabla 39). Para el TIR (tasa interna de retorno), se tomó en cuenta los flujos de caja y se descontó la tasa de interés que podría haberse obtenido, menos la inversión inicial.

Los resultados de la evaluación económica se observan en las siguientes tablas:

Tabla 40

Evaluación económica y financiera de SOS CAR.

Variable	Apalancado	Desapalancado
Tasas libre de riesgo	0.70%	0.70%
Prima de riesgo	6.43%	6.43%
Riesgo País	1.47%	1.47%
Beta Proyecto	2.2165	1.3
Unlevered Beta	1.3	1.3
D/E	1	-
Tasa impuesto renta	29.5%	-
COK	16.42%	10.53%
	KE	KOA

% deuda	50%
% equity	50%
Tasa impuesto renta	29.5%
Tasa de interés	12%
COK (KE)	16.42%
WACC	12.44%

VAN (FCE) WACC	224,541	TIR (FCE)	43.39%
VAN (FCA) COK	186,234	TIR (FCA)	55.26%

Fuente: Elaboración propia del grupo.

Conclusiones y Recomendaciones

- Esta idea de negocio nace a partir de la identificación de una necesidad no resuelta y la oportunidad de resolverla de forma rentable y también sostenible.
- En el Perú, existe muy poca cultura de adquirir seguros vehiculares.
- El 80% de los conductores de vehículos livianos, no cuenta con un seguro vehicular, y se ve en dificultades cuando no tiene a quien recurrir en caso de sufrir una avería mecánica ligera.
- La situación de estrés que atraviesa un conductor en el momento de una avería, es alta debido a la sensación de peligro que experimenta por el alto índice de robos callejeros en Lima y Callao.
- SOS CAR es una alternativa de solución a ese “dolor”, cuya propuesta de valor es única en el mercado. No cobra membresía ni mensualidades y solo se paga por el servicio atendido.
- El estudio de mercado, realizado con conductores sin seguro vehicular, refuerza la factibilidad que la marca ingrese al mercado peruano con éxito.
- La actual coyuntura de la Covid-19 contribuirá a que muchos conductores no renueven su seguro vehicular debido a la crisis económica, lo que favorecería el crecimiento del mercado meta de SOS CAR.
- Los talleres mecánicos, que son los socios estratégicos, ven en SOS CAR una oportunidad para incrementar sus servicios y por ende su rentabilidad.
- Para poner en marcha este proyecto, se necesitará una inversión inicial de S/ 239,956 la cual va a generar un TIR y un VAN Financiero de 55.26% y de S/. 186,234 respectivamente. Al cabo del quinto año, con un escenario moderado, los resultados indican que SOS CAR es un negocio rentable.

- La publicidad en los medios elegidos, es primordial para lograr el objetivo de recordación de la marca.
- La posibilidad que un cliente vuelva a utilizar nuestros servicios, no depende sólo de la buena atención que reciba de SOS CAR sino de la probabilidad que vuelva a sufrir una avería mecánica. Por lo tanto, apuntamos a conseguir constantemente nuevos clientes. Los que quedaron satisfechos con su atención, cumplen una función importante al transmitir su experiencia “boca a boca”, que hoy en día es una de las formas más efectivas de publicidad.
- SOS CAR sería la primera alternativa en la categoría de auxilio de mecánica ligera a través de un aplicativo, que no cobra membresía, por lo que su oportunidad en el mercado es concluyente.
- SOS CAR podría incrementar sus servicios en un futuro brindando también la recarga de gasolina, haciendo alianzas estratégicas con estaciones de servicio de la misma manera que lo hace con los talleres mecánicos.

Bibliografía

- Asociación Automotriz del Perú. (28 de Febrero de 2019). <https://aap.org.pe/>. Obtenido de <https://aap.org.pe/descarga/conferencias/12Foro-EESS-Chatarreos.pdf>
- Asociación Automotriz del Perú. (2020). *AAP: VENTA DE VEHÍCULOS LIVIANOS CAYÓ 40% EN MARZO DEBIDO AL COVID-19*. Lima. Obtenido de <https://aap.org.pe/aap-venta-de-vehiculos-livianos-cayo-40-en-marzo-debido-al-covid-19/>
- Asociación Automotriz del Perú. (Enero de 2020). <https://aap.org.pe>. Obtenido de https://aap.org.pe/estadisticas/importaciones_vehiculos_nuevos/importacion-de-vehiculos-nuevos-2020/
- Autocasion. (24 de Marzo de 2016). Obtenido de <https://www.autocasion.com/actualidad/reportajes/que-es-el-sistema-tpms-de-control-de-presion-de-neumaticos>
- C.P.I. (2019). *Market Report*. Lima. Obtenido de http://www.cpi.pe/images/upload/paginaweb/archivo/23/mr_poblacional_peru_201905.pdf
- Diario Correo. (14 de Junio de 2019). 40% de conductores intervenidos no cuentan con revisión técnica. Obtenido de <https://diariocorreo.pe/peru/segun-mtc-unas-400-mil-unidades-circulan-sin-inspeccion-vehicular-892711/?ref=dc>
- Diario El Comercio. (30 de Junio de 2019). Cambios en el ISC: ¿Qué modelos y marcas ganan y pierden en el mercado de autos? Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/cambios-isc-mef-modelos-marcas-ganan-pierden-mercado-autos-noticia-ecpm-648480-noticia/?ref=ecr>
- Diario El Comercio. (29 de Diciembre de 2019). Perdidos en el tráfico limeño: lo que nuestro caótico tránsito dice de nosotros como sociedad. Obtenido de

<https://elcomercio.pe/eldominical/perdidos-en-el-trafico-limeno-lo-que-nuestro-caotico-transito-dice-de-nosotros-como-sociedad-noticia/?ref=ecr>

Diario El Comercio. (29 de Septiembre de 2019). Vehículos eléctricos: ¿qué desafíos enfrenta el Perú para renovar su parque automotor?

Diario El Comercio. (22 de Febrero de 2020). ‘Apps’ en el Perú: ¿Cuáles son los retos pendientes en cuanto a regulación laboral y de transporte? Obtenido de <https://elcomercio.pe/economia/dia-1/apps-en-el-peru-cuales-son-los-retos-pendientes-en-cuanto-a-regulacion-laboral-y-de-transporte-apps-aplicativos-noticia/?ref=ecr>

Diario El Peruano. (28 de Mayo de 2008). <https://elperuano.pe/>. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/ley-que-crea-el-sistema-nacional-de-inspecciones-tecnicas-ve-ley-n-29237-205546-2/>

Diario El Peruano. (30 de Octubre de 2019). Obtenido de <https://www.elperuano.pe/noticia-las-nuevas-tendencias-del-consumidor-peruano-86000.aspx>

Diario El Peruano. (20 de Diciembre de 2019). <https://busquedas.elperuano.pe/>. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-de-urgencia-que-establece-incentivos-para-el-fomento-decreto-de-urgencia-n-029-2019-1838988-1/>

Diario El Peruano. (5 de Septiembre de 2019). <https://elperuano.pe/>. Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/regulan-la-circulacion-de-vehiculos-de-transporte-de-carga-y-decreto-de-alcaldia-no-011-1804769-1/>

Diario Gestión. (05 de Junio de 2017). El ABC de la protección de datos personales (data privacy). Obtenido de <https://gestion.pe/blog/reglasdejuego/2017/06/el-abc-de-la-proteccion-de-datos-personales-data-privacy.html/>

Diario Gestión. (23 de Diciembre de 2018). Apeseg: Ahora solo uno de cada cinco automóviles cuenta con seguro vehicular. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mercados/apeseg-cinco-automoviles-cuenta-seguro-vehicular-253626-noticia/>

Diario Gestión. (23 de Diciembre de 2019). Apeseg: Ahora solo uno de cada cinco automóviles cuenta con seguro vehicular. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/mercados/apeseg-cinco-automoviles-cuenta-seguro-vehicular-253626-noticia/?ref=gesr>

Diario Gestión. (14 de Abril de 2020). FMI estima que economía peruana caería 4.5% en 2020 pero rebotaría a crecer 5.2% en 2021. págs. 1-3. Obtenido de <http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:OhqMIVzPhksJ:https://gestion.pe/economia/fmi-estima-que-economia-peruana-caeria-45-en-2020-pero-rebotaria-a-crecer-52-en-2021-noticia/&hl=es-419&gl=pe&strip=0&vwsr=0>

Diario Gestión. (05 de Abril de 2020). Mercado automotriz espera recuperación del sector a partir del tercer trimestre. pág. 1. Obtenido de <https://gestion.pe/economia/coronavirus-peru-mercado-automotriz-espera-recuperacion-del-sector-a-partir-del-tercer-trimestre-noticia/>

Diario La República. (16 de Marzo de 2020). <https://larepublica.pe/>. Obtenido de <https://larepublica.pe/politica/2020/03/16/juramentacion-de-los-nuevos-congresistas-2020-en-vivo-hoy-16-de-marzo-via-canal-del-congreso-peru/>

Diario Perú21. (31 de Octubre de 2019). El 79% de conductores en Lima usa su celular mientras maneja. Obtenido de <https://peru21.pe/lima/el-79-de-conductores-en-lima-usa-su-celular-mientras-maneja-noticia/>

- El Peruano. (15 de Marzo de 2020). Obtenido de <https://busquedas.elperuano.pe/download/url/decreto-supremo-que-declara-estado-de-emergencia-nacional-po-decreto-supremo-n-044-2020-pcm-1864948-2>
- elEconomista América. (03 de Abril de 2020). <https://www.eleconomistaamerica.pe/>. Obtenido de <https://www.eleconomistaamerica.pe/economia-eAm-peru/noticias/10462545/04/20/Economia-y-coronavirus-Peru-crecera-21-el-2020.html>
- IPSOS. (13 de Marzo de 2020). <https://www.ipsos.com/>. Obtenido de <https://www.ipsos.com/es-es/coronavirus-cambios-de-comportamientos-que-significa-para-las-marcas>
- Ministerio de Economía y Finanzas. (22 de Noviembre de 2019). <https://www.mef.gob.pe/>. Obtenido de <https://www.mef.gob.pe/es/por-instrumento/decreto-de-urgencia/21192-decreto-de-urgencia-n-014-2019-1/file>
- Nergiza. (09 de Enero de 2017). Obtenido de <https://nergiza.com/obd2-conecta-tu-movil-a-tu-coche-y-conoce-que-pasa-ahi-dentro/>
- Perú Retail. (27 de Marzo de 2019). <https://www.peru-retail.com/>. Obtenido de <https://www.peru-retail.com/e-commerce-en-peru-el-76-de-las-transacciones-se-realizaron-a-traves-de-smartphones-en-2018/>
- PNUD Perú. (30 de Mayo de 2019). <https://www.pe.undp.org>. Obtenido de <https://www.pe.undp.org/content/peru/es/home/presscenter/articles/2019/peru-avanza-hacia-un-transporte-mas-limpio.html>
- RPP Noticias. (06 de Junio de 2019). MTC: A fines del 2020 Perú contaría con la tecnología 5G. Obtenido de <https://rpp.pe/economia/economia/mtc-a-fines-del-2020-peru-contaria-con-la-tecnologia-5g-noticia-1201142?ref=rpp>

Yeeply. (15 de Abril de 2019). Obtenido de <https://www.yeeply.com/blog/ventajas-y-desventajas-de-una-web-app/>

Índice de Figuras

Figura 1: Importación de vehículos livianos.	21
Figura 2: Venta de vehículos livianos.	22
Figura 3: Market Share – vehículos livianos.	23
Figura 4: Ventas acumuladas de vehículos livianos.	24
Figura 5: Cambios en el comportamiento del consumidor.	28
Figura 6: El modelo de competencia de las cinco fuerzas.	41
Figura 7: El modelo de competencia de las cinco fuerzas de SOS CAR.	47
Figura 8: Población del Perú según sexo.	49
Figura 9: Población del Lima Metropolitana según distritos.	50
Figura 10: Porcentaje de vehículos asegurados y no asegurados.	53
Figura 11: Porcentajes según el estilo de vida de Arellano Marketing.	54
Figura 12: Funnel de conversión de conductores de SOS CAR.	55
Figura 13: Total de vehículos livianos acumulados por año.	56
Figura 14: Funnel de conversión de socios estratégicos de SOS CAR.	58
Figura 15: Competencia local indirecta de SOS CAR.	59
Figura 16: Competencia internacional de SOS CAR.	60
Figura 17: Mapa de empatía del cliente de SOS CAR.	66
Figura 18: Lienzo de propuesta de valor del cliente.	67
Figura 19: Lienzo de propuesta de valor del socio estratégico.	67
Figura 20: Balanza de propuesta de valor.	76
Figura 21: Experiencia de usuario de SOS CAR.	83
Figura 22: Ubicación del centro de atención al cliente de SOS CAR.	85
Figura 23: Publicidad de SOS CAR en redes sociales.	88

Figura 24: Concepto del logotipo de SOS CAR.....	90
Figura 25: Colores del logotipo de SOS CAR.....	91
Figura 26: Fuentes tipográficas del logotipo de SOS CAR.....	91
Figura 27: Versatilidad del logotipo SOS CAR.	92
Figura 28: Campaña de responsabilidad social de SOS CAR.....	101
Figura 29: Cadena de abastecimiento de SOS CAR.	105
Figura 30: Diagrama de flujo para la elaboración del aplicativo.	106
Figura 31: Diagrama de flujo para la captación de socios estratégicos.....	107
Figura 32: Diagrama de flujo del funcionamiento del aplicativo.....	109
Figura 33: Estructura Organizacional de SOS CAR.	112
Figura 34: Medición de Net Promoter Score.....	118

Índice de Tablas

Tabla 1: Business model canvas de SOS CAR/usuarios.	6
Tabla 2: Business model canvas de SOS CAR/socios.	7
Tabla 3: Evaluación de factores políticos.....	20
Tabla 4: Venta y variación de vehículos livianos.....	23
Tabla 5: Evaluación de factores económicos y financieros.....	27
Tabla 6: Evaluación de factores sociales, culturales y demográficos.....	30
Tabla 7: Evaluación de factores tecnológicos y científicos.....	32
Tabla 8: Evaluación de factores ecológicos y ambientales.	34
Tabla 9: Evaluación de factores legales.	36
Tabla 10: Matriz FODA del proyecto SOS CAR.	39
Tabla 11: Población del Lima Metropolitana según sexo y segmentos.	51
Tabla 12: Parque vehicular en el Perú/livianos y pesados.	52
Tabla 13: Segmentación de mercado de SOS CAR.	54
Tabla 14: Parque automotor en el Perú/vehículos livianos.	56
Tabla 15: Proyección de vehículos livianos acumulados (2020 - 2025).	57
Tabla 16: Proyección porcentual de vehículos livianos (2020 - 2025).	57
Tabla 17: Tarifa de precios en los servicios de SOS CAR (5km).	84
Tabla 18: Estrategias de comunicación de SOS CAR.....	87
Tabla 19: Participación de Mercado de las aseguradoras en el Perú.....	94
Tabla 20: Cantidad de averías de mecánica ligera en aseguradoras.....	95
Tabla 21: Cantidad de averías de mecánica ligera anuales en el Perú.	95
Tabla 22: Proyección de la demanda de averías de mecánica ligera 2021.....	96
Tabla 23: Participación de mercado según tipo de avería de mecánica ligera 2021.....	96

Tabla 24: Proyección de ventas por servicio de SOS CAR 2021.....	97
Tabla 25: Proyección de ventas de SOS CAR (2021 – 2025).....	97
Tabla 26: Tecnología requerida de SOS CAR.	102
Tabla 27: Equipamiento de las instalaciones de SOS CAR.	110
Tabla 28: Servicios de SOS CAR.....	111
Tabla 29: Requerimientos de Marketing de SOS CAR.....	111
Tabla 30: Roles y funciones de SOS CAR.	113
Tabla 31: Retorno de Inversión del Marketing de SOS CAR.	116
Tabla 32: Cuota del Mercado de SOS CAR.....	117
Tabla 33: Costo de adquisición del cliente de SOS CAR.	118
Tabla 34: Análisis de sensibilidad / Escenario optimista.	119
Tabla 35: Análisis de sensibilidad / Escenario esperado.....	120
Tabla 36: Análisis de sensibilidad / Escenario pesimista.....	121
Tabla 37: Flujo de financiamiento externo de SOS CAR.	122
Tabla 38: Cantidad de incidencias anuales de SOS CAR.	123
Tabla 39: Flujo de caja de SOS CAR.....	124
Tabla 40: Evaluación económica y financiera de SOS CAR.	126

Anexos

Anexo 1: Formularios de Investigación Cuantitativa

Anexo 1.1: Formulario Digital Para Los Conductores

Formulario SOS Car

El presente formulario tiene como objetivo de validar el plan de negocio denominado "SOS Car", va dirigido a conductores que no cuente algún tipo de seguro vehicular.

***Obligatorio**

El término "mecánica ligera" se refiere a los servicios de:
Cambio de llanta, parchado de llanta, recarga de batería y pérdida de llaves

EDAD *

☐ 18 a 24 años
☐ 25 a 32 años
☐ 33 a 40 años
☐ 41 a 48 años
☐ 49 a 55 años
☐ 55 años a más

¿A quién recurre en caso de sufrir una avería mecánica? *

☐ familiares
☐ amistades
☐ desconocidos que transiten cerca tuyo
☐ taller mecánico conocido
☐ Otro: _____

¿Usarías un servicio de auxilio mecánico a través de un aplicativo móvil, sin membresía ni pago anual? *

☐ Si
☐ No

¿Qué características valoras más en un aplicativo móvil? *

☐ Facilidad de uso
☐ Seguro
☐ Diseño
☐ Rapidez de carga
☐ Aplicativo liviano
☐ Otro: _____

¿Qué características valoras más en un servicio de atención de auxilio mecánico? *

☐ Rapidez de llegada
☐ Buen trato
☐ Eficiencia del servicio
☐ Seguridad
☐ Honestidad
☐ Otro: _____

¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar como máximo por un servicio de emergencia de auxilio mecánico delivery? *

☐ S/. 20 a S/. 40
☐ S/. 40 a S/. 60
☐ S/. 60 a S/. 80
☐ S/. 80 a S/. 100
☐ De S/. 100 a más

¿Cuánto estarías dispuesto/a a pagar como máximo por un servicio de grúa a delivery? *

☐ S/. 100 a S/. 150
☐ S/. 150 a S/. 200
☐ S/. 200 a S/. 250
☐ S/. 250 a S/. 300
☐ De S/. 300 a más

¿Con qué frecuencia promedio al año le suceden incidencias de mecánica ligera? *

☐ 1 a 5 veces
☐ 5 a 10 veces
☐ 10 a 15 veces
☐ De 15 veces a más

Anexo 1.2.: Formulario Digital Para Los Talleres

Formulario SOS Car

El presente formulario tiene como objetivo de validar el proyecto de negocio denominado S.O.S. Car y va dirigido a talleres mecánicos formales con experiencia en el rubro y presten servicios de mecánica ligera.

***Obligatorio**

El término "mecánica ligera" se refiere a los servicios de:
Cambio de llanta, parchado de llanta, recarga de batería y pérdida de llaves

¿Cuenta con alguna motocicleta o bicicleta propia del taller mecánico? *

☐ Si

☐ No

¿Le interesaría brindar sus servicios de mecánica ligera en un aplicativo móvil sin costo alguno? *

☐ Si

☐ No

¿Qué cantidad de incidencias de auxilio de mecánica ligera tienen promedio al mes? *

☐ 0 a 5 veces

☐ 6 a 10 veces

☐ 11 a 15 veces

☐ 16 a 20 veces

☐ De 20 veces a más

¿Tendría inconvenientes para trasladarse en su vehículo y auxiliar al conductor en el lugar de incidencia? *

☐ Si

☐ No

¿Cuánto estarías dispuesto/a a cobrar por un servicio de emergencia de auxilio mecánico ligero a delivery? *

☐ S/. 40 a S/. 60

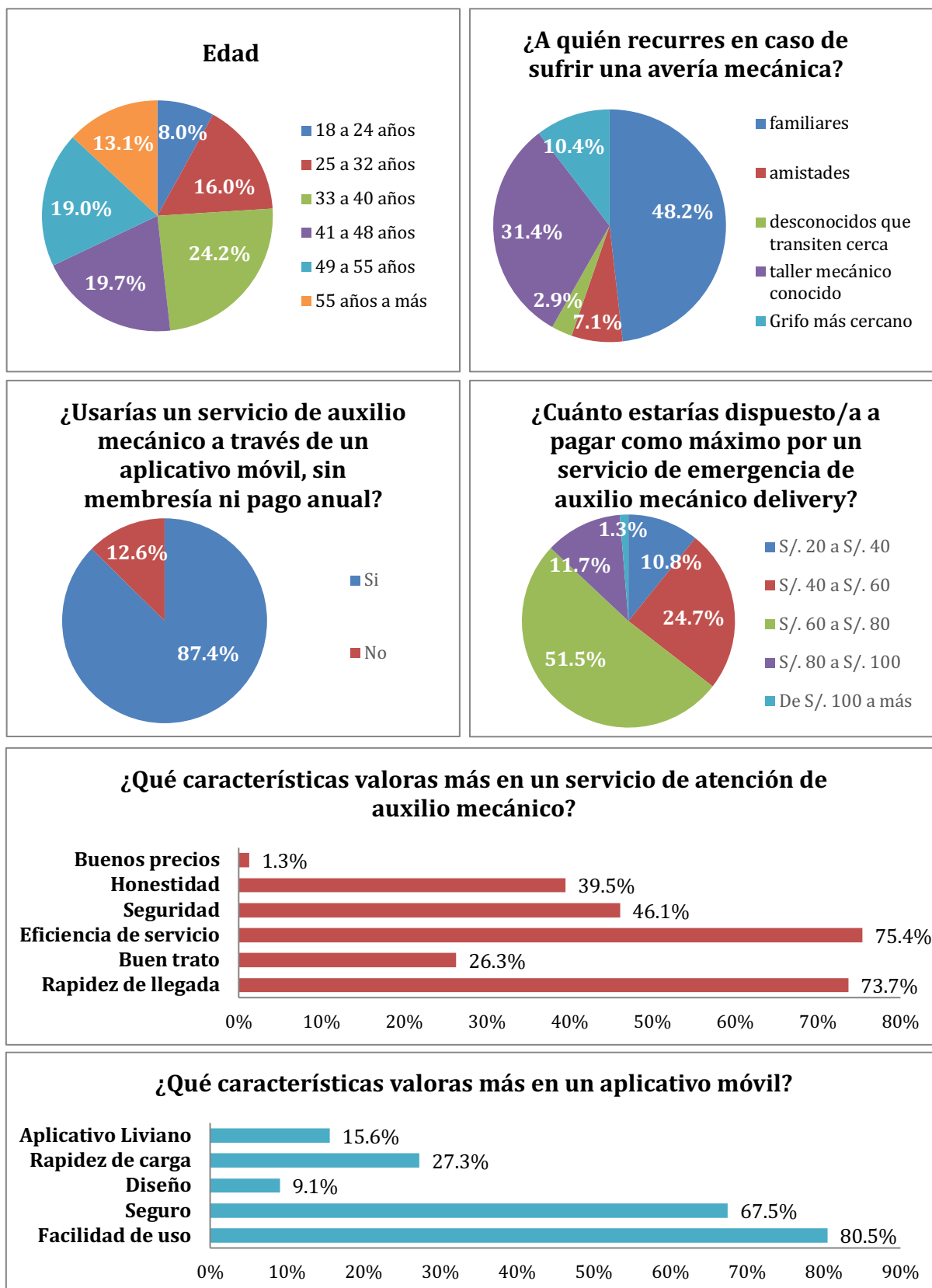
☐ S/. 60 a S/. 80

☐ S/. 80 a S/. 100

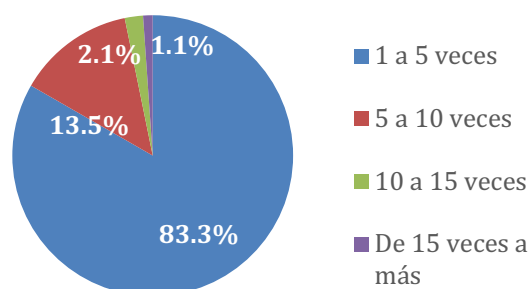
☐ S/. 100 a S/. 120

Anexo 2: Resultados De Investigación Cuantitativa

Anexo 2.1: Conductores

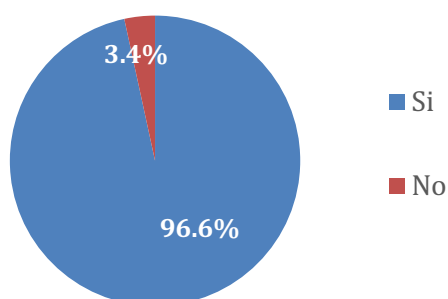


¿Con qué frecuencia promedio al año le suceden incidencias de mecánica ligera?

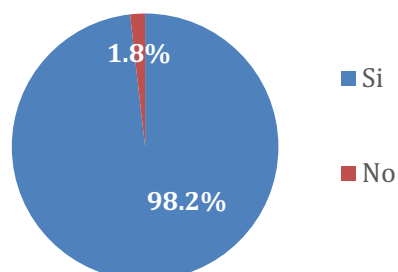


Anexo 2.2: Talleres

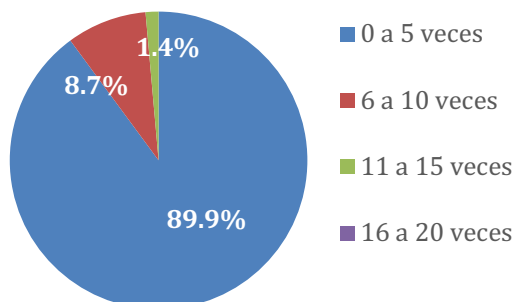
¿Cuenta con alguna motocicleta o bicicleta propia del taller mecánico?



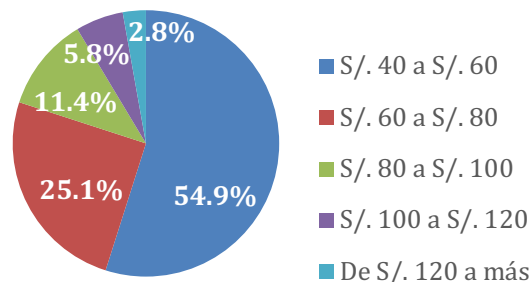
¿Le interesaría brindar sus servicios de mecánica ligera en un aplicativo móvil sin costo alguno?



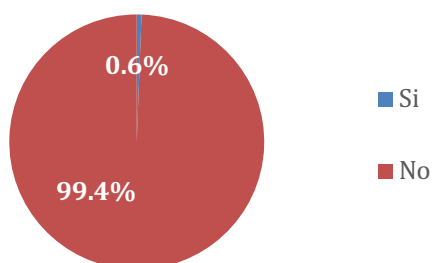
¿Qué cantidad de incidencias de auxilio de mecánica ligera tienen promedio al mes?



¿Cuánto estarías dispuesto/a a cobrar por un servicio de emergencia de auxilio mecánico ligero a delivery?



¿Tendría inconvenientes para trasladarse en su vehículo y auxiliar al conductor en el lugar de incidencia?



Anexo 3: Relación de talleres mecánicos

Distrito	Taller	Dirección
Ate	Glf Automotriz	Calle 3Mz. O lote 4 Urb.Nuevo
Ate	Autocentro Ica	Carretera Panamericana Sur 299
Ate	Centra	Panamericana Sur Km 25.5
Ate	City Motors	Av. Separadora Industrial 2545
Ate	Multicar Audaz	Ca. 2 Mz. B Lt. 5, Urb. Ind. La Merced
Ate	Santa Clara	Av. Nicolás Ayllón 1685
Ate	El Taller Cvd	Jr. Pedro Heraud 413
Ate	Motor Service	Jr. Progreso 270
Ate	Germania Automotriz	Av. Separadora Industrial 1831
Ate	Toyo Service	Calle 09 de setiembre N° 30
Ate	Ddm Automotriz	Mz B Lt 14 Coop. La Union - Santa Clara - Km 9.5 CC
Barranco	Almacenes Santa Clar	Avenida Nicolás Ayllón 1685
Breña	City Motors	Avenida Separadora Industrial 2545
Chorrillos	Euro Zentrum	Avenida Los Ingenieros Manzana C Lote 15
Chorrillos	El Taller C.V.D.	Jr. Pedro Heraud 413
Chorrillos	Canadian Motors	Jr. Aguarico 469
Chorrillos	Autobody	Av. Venezuela 1100
Chorrillos	Autobody Jamis	Avenida Venezuela 1100
Chorrillos	Jamís Automotriz	Av. Venezuela 1100 Urb. La Perla
Chorrillos	Asa Sac	Av. Elemer Faucett 315
Chorrillos	Transmotores	Jr. Los Gorriones 383, Urb. La Campiña
Chorrillos	Multimarca Automotriz	Av. El Sol cdra.10 Mz.K Lt.1-A - La Campiña
Chorrillos	Tk Service	Av. Guardia Peruana 1179 -Urb La Campiña
Chorrillos	Fnr Automotriz	Calle El Tambo Real Mz B1 Lt 1
Chorrillos	Carranza Automotriz	Calle Santa Mercedes Mz. S1 Lt. 20 A Urb.Villa Marina

Comas	Bell Automotriz	Avenida Los Faisanes 165
Comas	Jamís Automotriz	Av. Gaviotas 146
Comas	Multicar Audaz	Av. Trapiche 831, Urb. Chacra Cerro
Independencia	Automotriz León	Av. Universitaria Norte 9821 Urb. Alborada
Independencia	Automotriz León E Hijos	Avenida Universitaria 9821
Independencia	Gallo Autos	Av. Las Torres Mz. K Lt. 6E 1
La Molina	El Taller Cvd	Av. Marco Farfán 3377
La Molina	Germania Automotriz	Av. Gerardo Unger 3299
La Molina	El Taller C.V.D.	Jr. Marcos Farfán 3377
La Molina	Gallo Autos	Av. Javier Prado Este 5700 Av. La Molina 724
La Molina	Mitsui****	Av. Prol. Javier Prado Este 6042
La Molina	Tiki Cars	Av. Raúl Ferrero 1115
La Molina	Kyo Service	Av. José Gálvez Barrenechea 251
Lince	Shiomura Rese	Jr. Los Diamantes 285, Balconcillo
Lince	Factoria Fiocco Hnos	Calle Carlos Villarán 1034
Lince	Summit Motors	Av. Carlos Villarán 810
Lince	Servicandamo	Jr. Manuel Candamo 281- 285
Lince	Asa***	Ca. Los Martillos S/N (Esq. Av. Naranjal)
Lince	Alese	Av. Naranjal 218
Magdalena	Canadian Motors	Av. Sucre 1483
Magdalena	Glf Automotriz	Av. Sucre 558
Miraflores	Data Automotriz	Av. Mariscal La Mar 1115, Sta. Cruz
Miraflores	Mitsui****	Av. Federico Villarreal 259
Miraflores	Gustavo Abraham	Calle Contralmirante Montero 248
Miraflores	Galecc Service	Calle General Pershing 130
Miraflores	Centra	Calle Arica 449
Miraflores	Sportwagen	Av. Angamos Oeste 601
Miraflores	Autolinea	Calle Mateo Pumacahua 350

San Borja	Auto Al Día	Av. Guarda Civil 775
San Borja	Europaint	Av. Agustín de la Rosa Toro 1296
San Borja	Santa Clara**	Av. San Luis 2253
San Borja	Multimarca Automotriz	Jr. Mercator 527
San Borja	Germania Premium	Av. San Luis 1873
San Borja	Auto Al Día	Avenida Guardia Civil 275
San Borja	Bell Automotriz	Av. El Bosque 622
San Borja	Germania Automotriz	Av. San Luis 824
San Borja	G Y G Automotores	Ca. José de San Martín 701
San Borja	Toyo Service	Calle Carlos Gonzales 232 Urb Maranga
San Borja	Eanet Car Service	Av. Libertad 386
Surco	Centro Automotriz D Car	Avenida La Marina 2573
Surco	Some Automotriz	Av Separadora Industrial Mz A2 Lote 3
Surco	Corporación Electromecánica	Jirón Alfonso de Silva 318
Surco	Europa Service*	Av. Santiago de Surco 3706
Surco	Lm Automotriz	Av. Santiago de Surco 3866
Surco	Corp. Electromecánica	Jr. Alfonso De Silva 318 Urb.Gladiolos
Surco	Sereinsa	Av. Intihuatana 869
Surquillo	Eurostar*	Av. Tomás Marsano 384
Surquillo	Herest Automotriz	Ca. Jean Paul Sartre 152 (ex Calle 1)
Surquillo	Nova Glass	Ca. José Manuel Iturregui 1065
Surquillo	Germania Automotriz	Av. Angamos Este 1869
Surquillo	Peñaranda Planchado Y Pintura	Pje. San Lorenzo 1276(Alt. Cda. 42 República Panama)
Surquillo	Jdr Automotriz	Jr. Manuel Irribarren 1247
Surquillo	Asist Motor	Pasaje La Calera de la Merced 140,
Surquillo	Limaautos	Jr. Manuel Iturregui 708
Surquillo	El Taller Cvd	Av. El Sol 551

Anexo 4: Branding de SOS CAR



PRODUCTO

El diseño es para una nueva aplicación móvil de servicio de auxilio mecánico para vehículos livianos.

Consiste en brindar información del taller de mecánica más cercano, su disponibilidad y servicios que puede cubrir.

Disponible para Lima Metropolitana y Callao. Solo se cobra por el servicio que se utilice.



Los servicios que atenderá el aplicativo son:

- Panchado de llanta
- Descarga de batería
- Olvido de llaves dentro del auto
- Servicio de grúa

PROMESA

"Auxilio mecánico rápido y seguro que no cobra membresía"

ARGUMENTACIÓN

Te mostraremos a todas las opciones a tu alrededor, para que en el momento que necesites ayuda, sepas toda las alternativas y toda la información de a quién llamar.



RESPUESTA ESPERADA

Que descarguen la aplicación para tenerla en caso de sufrir una emergencia mecánica.

TARGET

La aplicación móvil está dirigida a conductores de vehículos livianos que no cuenten con un seguro vehicular.



TONO DE VOZ

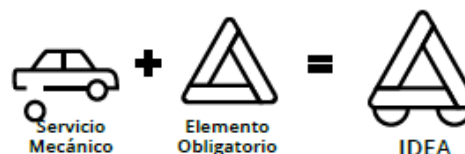
Moderno, simple y llamativo visualmente.



CONCEPTO

Para comunicar claramente la categoría, usamos la síntesis de un coche y un triángulo de emergencia que significa emergencia. Al juntarlos, el icono logra expresar lo siguiente:

"Tu señal de auxilio se moverá hacia donde te encuentres"



REQUISITOS DE MEDIOS

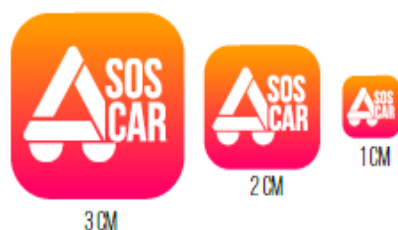
El Logotipo aparecerá en la play store y apple store y todas las comunicaciones referentes a la marca.



VARIANTES



TAMAÑO



COLORES

Fueron escogidos inspirados en los colores del triángulo de seguridad (rojo y naranja), los colores cálidos expresan confianza, sin embargo se decidió usar una magenta rojizo y un naranja amarillento para crear más contraste entre ellos y lograr un degradado pues es símbolo de modernidad, ya que se tratará de una aplicación móvil.



FUENTES

AA ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
0123456789_.,:;~¿?¡!«»'"0
BEBAS NEUE

Aa ABCDEFGHIJKLMNOPQRSTUVWXYZ
abcdefghijklmnopqrstuvwxyz
0123456789_.,:;~¿?¡!«»'"0
Open Sans

